

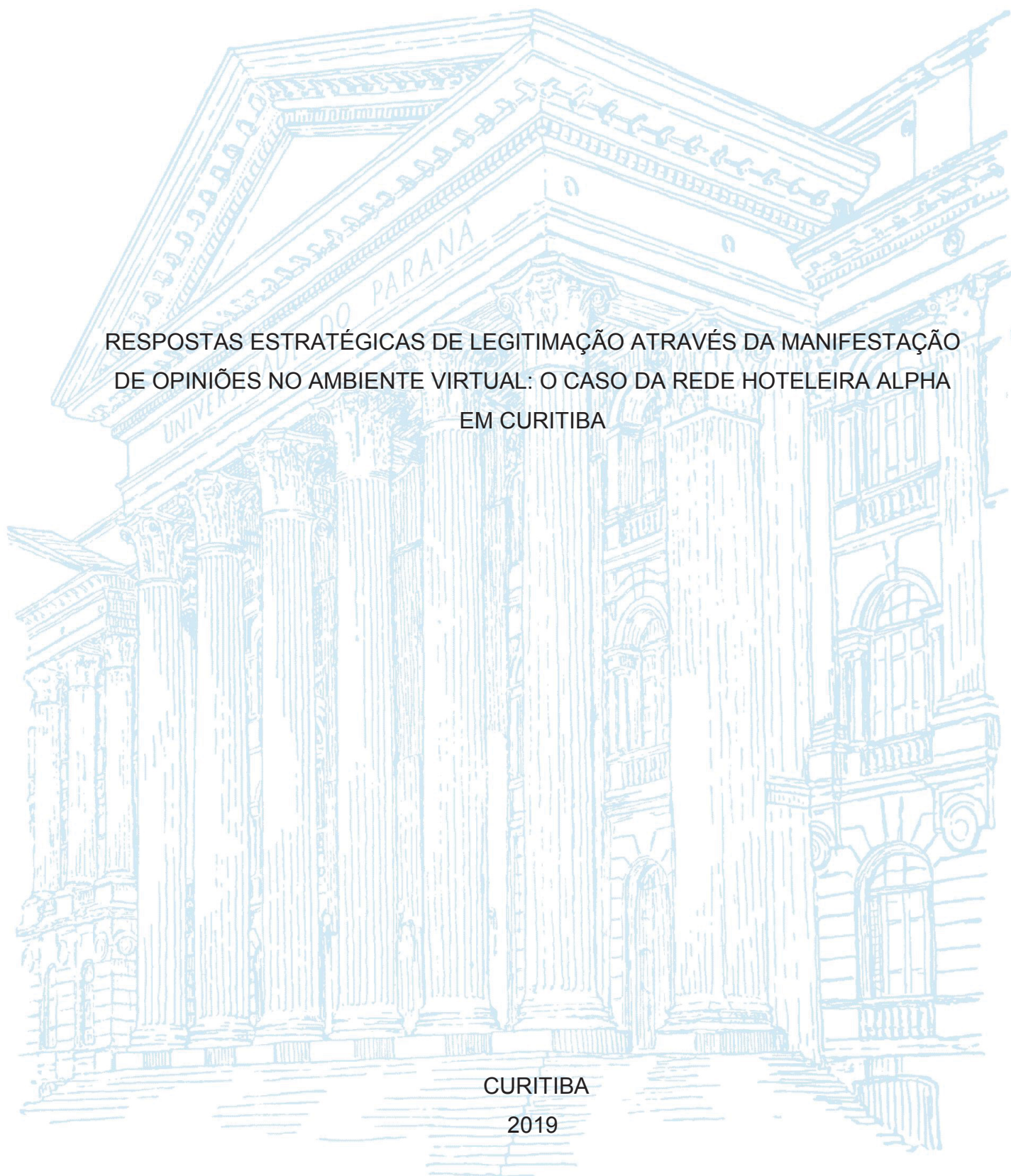
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIANA ORDINE ARAÚJO

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DE LEGITIMAÇÃO ATRAVÉS DA MANIFESTAÇÃO  
DE OPINIÕES NO AMBIENTE VIRTUAL: O CASO DA REDE HOTELEIRA ALPHA  
EM CURITIBA

CURITIBA

2019



LUCIANA ORDINE ARAÚJO

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DE LEGITIMAÇÃO ATRAVÉS DA MANIFESTAÇÃO  
DE OPINIÕES NO AMBIENTE VIRTUAL: O CASO DA REDE HOTELEIRA ALPHA  
EM CURITIBA

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia da Informação, Setor de Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –  
SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Araújo, Luciana Ordine.

Respostas Estratégicas de legitimação através da manifestação de opiniões no ambiente virtual: o caso da rede hoteleira Alpha em Curitiba / Luciana Ordine Araújo. - 2019.

133 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná.  
Programa de Pós- Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Edson Ronaldo Guarido Filho.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Gestão da Informação. 2. Redes Sociais. 3. Website. 4. Hotel. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. II. Guarido Filho, Edson Ronaldo. III. Título.

CDD 658.4038098162




MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA  
INFORMAÇÃO - 40001016058P1


### TERMO DE APROVAÇÃO

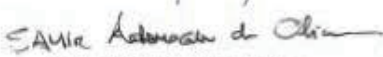
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **LUCIANA ORDINE ARAUJO** intitulada: **RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DE LEGITIMAÇÃO ATRAVÉS DA MANIFESTAÇÃO DE OPINIÕES NO AMBIENTE VIRTUAL: O CASO DA REDE HOTELEIRA ALPHA EM CURITIBA**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 31 de Maio de 2019,

  
EDSON RONALDO GUARIDO FILHO  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

  
FABIO VIZEU FERREIRA  
Avaliador Externo (UIP)

  
SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA  
Avaliador Externo (UFPB)

Dedico esse trabalho aos meus pais, Nayze e Ronaldo, pela educação e força que me deram e que me permitiram desfrutar desse momento. E a minha irmã Louise pela ajuda e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho, pelas orientações e conselhos durante esse projeto, fazendo com que eu sempre buscasse o melhor e me superasse a cada momento e conseguisse chegar até aqui.

Aos professores Samir Adamoglu de Oliveira, Denise Fukumi Tsonuda, Fabio Vizeu Ferreira, Helena de Fátima Nunes Silva e Egon Wildauer por compartilharem seus conhecimentos para que fosse possível efetuar uma pesquisa ainda melhor.

Aos amigos do Programa de Pós-Graduação, Eliane, Lucas e Márcio, por todo apoio, conversas e análises na cantina ou no laboratório e suporte que me deram durante essa longa jornada, tudo ficou um pouco mais fácil com vocês ao meu lado.

As amigas Marina Castagnara, Karin Brito, Jocélia Simone Bil e Tatiane Duarte Dias Mohr pelo incentivo quando as coisas não iam bem, apoio para sempre prosseguir e lutar pelo que eu queria, ajuda para revisar textos e analisar a dissertação quando precisava de uma segunda opinião e a amizade que nos uniu ainda mais, tudo isso me fez crescer e tornar esse sonho possível, e sem a ajuda e apoio de todas vocês eu não estaria aqui hoje.

No que diz respeito ao desempenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem-feita ou não faz.

(Ayrton Senna)



## RESUMO

As organizações se tornaram cada vez mais acessíveis à sociedade e a busca das pessoas por serviços de qualidade se tornaram mais comuns, pois além dos conteúdos disponibilizados pela mídia os usuários passaram a compartilhar na internet suas opiniões referentes a experiências em relação às organizações. Estas informações são utilizadas para descrever as experiências pessoais e memórias que os usuários tiveram na utilização de um dado produto ou serviço, dando às empresas um conteúdo potencial que serve de base para explicar aos *stakeholders* as razões pelos quais devem adquiri-los, fornecendo uma base importante para a tomada de decisão. Esta pesquisa estuda a mineração de opinião com o intuito de verificar como ela influencia na percepção sobre a legitimidade organizacional. Assim, será possível verificar de que forma as opiniões expressas nas redes sociais online e websites de comentários online, através do *Booking*, *Tripadvisor* e *Facebook*, no período de 2012 a 2018, influenciam as respostas estratégicas de legitimação na rede Hoteleira Alpha em Curitiba. Utilizou-se: pesquisa bibliográfica acerca dos temas, principais conceitos e estudos mais recentes; aplicação de análise de conteúdo e análise documental. A verificação dos resultados obtidos na análise de conteúdo foi através da mineração de opinião nas redes sociais e websites de comentários online utilizando-se o software de apoio *Phyton*. Na análise documental foram utilizados 10.882 comentários das redes sociais e websites de comentários online. Conclui-se que a Rede Hoteleira Alpha e seus hotéis consideram que os comentários online são fundamentais para que se mantenha a legitimidade da organização e que é utilizado nas estratégias de legitimação, segundo Oliver (1991) na aquiescência no curto prazo e compromisso no longo prazo.

Palavras-chave: 1. Legitimidade 2. Redes Sociais Online 3. Websites de Comentários Online 4. Mineração de Opinião 5. Respostas Estratégicas de Legitimação 6. Hotéis



## **ABSTRACT**

Organizations have become increasingly accessible to society and people's search for quality services has become more common, because in addition to the content made available by the media users have started to share their opinions about experiences with organizations. This information is used to describe the personal experiences and memories that users have had in using a given product or service, giving companies a potential content that serves as the basis for explaining to the stakeholders the reasons why they should acquire them, providing a basis important for decision-making. This research studies the opinion mining in order to verify how they influence the perception about organizational legitimacy. Thus, it will be possible to verify how the opinions expressed in online social networks and online comment websites through Booking, TripAdvisor and Facebook, between 2012 and 2018, influence strategic legitimization responses in the Alpha network in Curitiba. We used: bibliographic research about the themes, main concepts and more recent studies; application of content analysis and documentary analysis. The verification of the results obtained in the content analysis, was through the sentiment analysis in social networks and online comment websites using the Python support software. In the documentary analysis were used 10,882 comments from social networks and online comment websites. It is concluded that the Alpha Network and its hotels consider that the online comments are fundamental to maintain the legitimacy of the organization and are used in strategic legitimization responses of Oliver's (1991) in acquiescence in the short term and commitment in long term.

**Keywords:** 1. Legitimacy 2. Online Social Networks 3. Online Comment Websites 4. Opinion Mining 5. Strategic Responses 6. Hotels

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – TESES E ARTIGOS DA BASE DE DADOS 2008 A 2018 .....	21
FIGURA 2 – COMPONENTES BÁSICOS DO MONITORAMENTO DE REDES SOCIAIS DIGITAIS .....	29
FIGURA 3 – LINHAS CRONOLÓGICAS DAS ETAPAS DE MINERAÇÃO DE TEXTOS.....	33
FIGURA 4 – ETAPAS COMUNS DA ANÁLISE DE SENTIMENTOS .....	37
FIGURA 5 – RESPOSTA DEPARTAMENTO MARKETING .....	102

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – MINERAÇÃO DE OPINIÃO DO HOTEL G .....	75
GRÁFICO 2 – MINERAÇÃO DE OPINIÃO DO HOTEL Q .....	78
GRÁFICO 3 – MINERAÇÃO DE OPINIÃO DO HOTEL R.....	81
GRÁFICO 4 – MINERAÇÃO DE OPINIÃO DO HOTEL F .....	84
GRÁFICO 5 – MINERAÇÃO DE OPINIÃO DA REDE HOTELEIRA ALPHA.....	88
GRÁFICO 6 – ANÁLISE DAS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DA REDE HOTELEIRA ALPHA .....	109

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AS TRÊS CORRENTES DE PESQUISA DA LEGITIMIDADE .....	45
QUADRO 2 – ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL .....	53
QUADRO 3 – RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS .....	53
QUADRO 4 – RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E FATORES PREDITIVOS .....	57
QUADRO 5 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O BOOKING E TRIPADVISOR	89
QUADRO 6 – COMPARAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA, OPINIÃO, RESPOSTA ORGANIZACIONAL .....	106
QUADRO 7 – NÃO RESPOSTA REDE HOTELEIRA ALPHA.....	110

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

ANOVA	- Análise de Variância
ARS	- Análise de Redes Sociais
EI	- Extração de Informação
OSNS	- Online Social Network
PLN	- Processamento de Linguagem Natural
RI	- Recuperação de Informação
SVM	- Suporte Vetor Machine

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	19
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
<b>2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA</b>	<b>24</b>
2.1 CONTEÚDO DIGITAL	24
2.1.1 Redes Sociais e Websites de Comentários On-Line	25
2.1.2 Análise e Monitoramento de Redes Sociais	26
2.1.3 Websites de Comentários On-Line	30
2.2 MINERAÇÃO DE TEXTOS E MINERAÇÃO DE OPINIÃO	31
2.2.1 Mineração de Texto	31
2.2.2. Análise de Sentimentos ou Mineração de Opinião	33
2.3 LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL	42
<b>QUADRO 1: AS TRÊS CORRENTES DE PESQUISA DA LEGITIMIDADE</b>	<b>45</b>
2.4 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMAÇÃO	47
2.4.1. Conceitos de Legitimação	47
2.4.2. Respostas Estratégicas Organizacionais de Legitimação	49
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>60</b>
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	60
3.1.1. Perguntas de pesquisa:	61
3.1.2. Definição das Categorias de Análise	61
3.2. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	62
3.2.1. Situação em Estudo	62
3.2.2. Delineamento e Etapas da Pesquisa	64
3.2.3. Procedimentos de Coleta e Preparação de Dados	66
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>72</b>
4.1 MINERAÇÃO DE OPINIÃO DOS HOTÉIS EM TURISMO	72

4.1.1 Notas dos Hotéis.....	72
4.1.2 Mineração de Opinião.....	73
4.1.3 Macro temas .....	88
4.2 RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E LEGITIMIDADE.....	94
4.2.1 Relação entre as entrevistas e as Respostas Estratégias de Legitimação .....	104
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	115
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>132</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento da quantidade de dados disponível na internet advindas das novas tecnologias da informação e da comunicação, mudanças no comportamento da sociedade e na forma como a comunicação está sendo disponibilizada, fizeram com que as organizações se tornassem cada vez mais acessíveis à sociedade. Desta forma, as cobranças em relação à eficiência na prestação de serviços, qualidade dos produtos e transparência se tornaram mais comuns, pois além dos conteúdos disponibilizados pela mídia, os usuários passaram a compartilhar na internet suas opiniões referentes a experiências em relação às organizações, Davenport (2003, p.115) diz que compartilhar informações “é o ato voluntário de colocar as informações à disposição de outros, o que muitas vezes é feito por meio de críticas e opiniões em redes sociais”.

Este compartilhamento de informações é feito através das redes sociais que transpuseram o uso meramente de lazer para adquirir um caráter sociológico, de gerador de identidades coletivas (BACCI E LOUVERT, 2009). Dentro dos ambientes virtuais, o conhecimento, a informação, as marcas passam a ser criadas e geridas coletivamente e de forma colaborativa, democrática, interativa, customizável e sem limites de espaço e tempo.

Estas informações são utilizadas para descrever as experiências pessoais e memórias que os usuários tiveram na utilização de um dado produto ou serviço, dando às empresas um conteúdo potencial que serve de base para explicar aos *stakeholders* as razões pelos quais devem adquiri-los, fornecendo uma base importante para a tomada de decisão. Porém, nem sempre esses comentários são de todo favoráveis à empresa, o que pode comprometer a sua reputação e sobrevivência no mercado competitivo (TARANNUM ET. AL., 2015).

Sendo assim, a mineração de opinião seria uma boa forma de estudo, pois ela “é o campo de estudo que analisa as opiniões, sentimentos, avaliações, atitudes e emoções das pessoas em relação às entidades, tais como, produtos, serviços, organizações, pessoas, problemas, eventos, temas, e seus atributos” (LIU, 2012, p.1, tradução nossa). E por meio dela será possível verificar o conteúdo das informações fornecidas através deste grande volume de dados, e como poderá influenciar a forma com a qual constroem um ambiente de suporte ou crítica à

organização, servindo como referência para as respostas de estratégia da organização, especialmente no que tange a sua legitimidade.

Baseados nesta análise segundo Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), vê-se que a avaliação da sociedade quanto a utilidade e a legitimidade das atividades das organizações depende, na maioria das vezes, das informações obtidas nas ações de evidenciação da organização. A Teoria Institucional chama a atenção para as pressões culturais, políticas e normativas presentes no ambiente, e é útil na análise de organizações que são vulneráveis a essas pressões (ORRÙ, BIGGART e HAMILTON, 1991).

Na condição de parte de um sistema social, as organizações necessitam de aceitação e credibilidade devido as pressões que sofrem no ambiente institucional por isso, estão em constante busca por legitimidade. Ao considerarem que a legitimidade irá proporcionar as organizações maior sustentabilidade dos negócios ao longo do tempo os gestores trabalham na tentativa de estabelecer congruência entre as estratégias e práticas organizacionais e as expectativas da sociedade e de outras organizações do seu ambiente (DIAS FILHO, 2009).

As organizações tentam responder estrategicamente a esse contexto de avaliações buscando um alinhamento entre estas opiniões e a sua cultura, seus entendimentos, crenças e valores dentro de um sistema social, o que serve de base para a sua legitimação social.

O que será estudado no âmbito da rede Hoteleira Alpha em Curitiba, no período de 2012 a 2018, a rede possui quatro hotéis na cidade e tem passado por um contexto no qual se exprime uma maior inserção nas redes sociais e nos websites de comentários online.

Os hotéis analisados serão: Hotel G com um conceito inovador, no qual o hóspede constrói sua própria experiência, por meio do autosserviço, no qual a bandeira valoriza a relação custo-benefício, sem deixar de oferecer o que é essencial para uma hospedagem confortável (FRANCO, 2015).

O Hotel Q, premiado dez vezes pela excelência nos serviços prestados. E em 2015, eleito como o melhor da marca do mundo, e consagrado como um dos melhores do Brasil em 2016, na convenção da rede Alpha (VARJAO, 2017). O Hotel R, o mais bem-conceituado na capital paranaense de acordo com o *TripAdvisor* e também detentor do prêmio *President's Award* 2014, que homenageia as unidades

da rede que conseguem alcançar um alto nível de excelência em serviços a cada ano (MACEDO, 2015). E o Hotel F que foi eleito no ano de 2018 como um dos 25 melhores hotéis do Brasil.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho trata da relação entre o conteúdo das opiniões manifestadas no ambiente virtual das redes sociais e as ações empreendidas pelas organizações com vistas a assegurar, reparar ou auferir legitimidade no contexto social em que atua. Sendo assim, toma como orientador o seguinte problema de pesquisa:

Como a manifestação de opiniões expressas nas redes sociais online e websites de comentários online influenciaram as respostas estratégicas de legitimação da Rede Hoteleira Alpha de Curitiba no período de 2012 a 2018?

## 1.2 OBJETIVOS

Na busca pelo entendimento da construção social do ambiente organizacional, adotaram-se os objetivos gerais e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a manifestação de opinião expressa nas redes sociais online e websites de comentários online influenciaram as respostas estratégicas de legitimação da Rede Hoteleira Alpha de Curitiba de 2012 a 2018.

### 1.2.2 Objetivos específicos

a) Coletar, processar e analisar as opiniões presentes nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018.

b) Analisar o modo como a organização, recebe as manifestações de opiniões (comentários que são efetuados na internet a respeito da prestação de

serviços ou produtos existentes ou servidos no hotel) nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018 em relação às suas estratégias de legitimação.

c) Apurar como as respostas geradas pelas manifestações de opiniões nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018, influenciaram as respostas estratégicas de legitimação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Podemos identificar como justificativa teórica para este estudo a análise da aproximação das organizações com o ambiente tecnológico digital, já que o trabalho busca compreender as influências das redes sociais e websites de comentários online sob a ótica da gestão da informação no sentido de discutir os “recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais.” (TARAPANOFF, 2006, p. 22). O trabalho também é relevante sob a ótica teórica, por tomar como base o institucionalismo organizacional perspectiva considerada promissora no estudo das organizações, já que pretende entre outros propósitos, explicar os fenômenos organizacionais por meio da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações (PEREIRA, 2012). Nesse sentido, o trabalho dialoga com o institucionalismo ao associar as manifestações no ambiente virtual à esfera institucional do contexto de atuação da organização e, a partir daí adiciona elementos acerca da “compreensão do modo, consequências ou motivos associados ao comportamento organizacional, seja no âmbito das estruturas formais, dos valores ou práticas, bem como, das consequências (GREENWOOD et al, 2008)”.

Outra contribuição teórica está na análise da relação entre as opiniões informadas nas redes sociais e websites de comentários online e a Rede Hoteleira Alpha Curitiba. Sendo assim o trabalho busca relacionar de que forma estas opiniões exprimem a legitimidade organizacional da rede. Por este viés seria vantajoso para as organizações que obtivessem uma forma de transformar estas informações em dados estatísticos e verificar se estão de acordo com sua

legitimidade organizacional, e caso não estejam, o que seria possível fazer para reparar estes desvios. Seguindo este pensamento, os autores citam que:

Quando ocorrer uma ameaça presente ou potencial à legitimidade da empresa decorrente de um evento negativo, os administradores podem tentar mudar a percepção dos que estão do lado de fora, com o objetivo de aumentar a congruência entre as atividades da organização e a expectativa da sociedade (SILVA E SANCOVSCHI, 2006, p. 2).

Visando compreender os meios utilizados pelas organizações para influenciar as opiniões, analisar modelos de respostas e identificar nesses modelos os seus interesses, reforçando-os como adequados e parte relevante do ambiente institucional das organizações.

Discussões que envolvem questões relacionadas à contribuição social representam a terceira justificativa teórica desta pesquisa, na qual se compreenderá de que forma os gestores estão demonstrando sua relação com o ambiente social e organizacional. Além de identificar quais as estratégias de legitimação estão sendo adotadas, principalmente quando existem situações negativas que podem impactar na legitimidade da empresa.

Outra justificativa teórica nos conduz a entender as questões relacionadas a forma como o tema proposto está sendo discutido no ambiente acadêmico, sendo realizada uma análise bibliométrica parcial em artigos, dissertações e teses já publicadas mundialmente, nos anos de 2010 a 2018 (TABELAS 1 e 2), a respeito do tema Mineração de Opinião e Respostas estratégicas de legitimação. Para coletar os dados foram utilizados os termos “Análise de Sentimento”, “*Sentiment Analysis*”, “Mineração de Opinião”, “*Opinion Mining*”, “Respostas Estratégicas de Legitimação” e “*Strategic Responses*” and “*Legitimacy*”. Foram escolhidas para esta análise as sentenças “análise de sentimento” e “mineração de opinião”, uma vez que elas são consideradas como sinônimos e como se buscava o número mais completo de informações sobre o tema, optou-se por usar os dois, além da tradução para o inglês. Os resultados em relação à legitimidade organizacional e a mineração de opinião foram bastante expressivos, e por isso delimitou-se a busca apenas na última década, analisando se havia algum estudo similar ao que seria realizado. Ao pesquisar a junção das duas temáticas nas mesmas bases de dados, observou-se alguns artigos referentes a este tipo de estudo, sendo esta uma justificativa válida desta pesquisa.

FIGURA 1 – TESES E ARTIGOS DA BASE DE DADOS 2008 A 2018

## BASES UTILIZADAS PARA PESQUISA 2010 - 2018

TERMO PESQUISADO		BDTD	UFPR	CAPES	RCAAP	TDX	TOTAL
TESES E DISSERTAÇÕES	"Análise de Sentimentos" OR "Mineração de Opinião" "Sentiment Analysis" OR "Opinion Mining"	161	4	10	33	42	250
	"Respostas Estratégicas de Legitimação" or "Strategic Responses and Legitimacy"	54	26	39	38	4	161
	"Análise de Sentimentos" AND "Respostas Estratégicas de Legitimação" Sentiment Analysis AND "Strategic Responses and Legitimacy" "Mineração de Opinião" AND "Respostas Estrategicas de Legitimação" "Opinion Mining" AND "Strategic Responses and Legitimacy"	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>30</b>	<b>49</b>	<b>71</b>	<b>46</b>	<b>411</b>
		SCIELO	BSC	IEEEEXPLORE	CAPES	EBSCOHOST	TOTAL
ARTIGOS	"Análise de Sentimentos" OR "Mineração de Opinião" "Sentiment Analysis" OR "Opinion Mining"	23	920	4308	1889	7206	14346
	Estratégias de Legitimação or "Strategic Responses and Legitimacy"	15	1317	10	2244	23	3609
	"Análise de Sentimentos" AND "Respostas Estratégicas de Legitimação" Sentiment Analysis AND "Strategic Responses and Legitimacy" "Mineração de Opinião" AND "Respostas Estrategicas de Legitimação" "Opinion Mining" AND "Strategic Responses and Legitimacy"	1	0	0	0	0	0
	<b>c</b>	<b>39</b>	<b>2237</b>	<b>4318</b>	<b>4133</b>	<b>7229</b>	<b>17955</b>
*BSC:Business Source Complete * TDX: Tesis Doctorals en Xarxa *RCAAP:Repositórios Científicos de Acesso Abreto de Portugal							

FONTE: A autora (2019).

Uma das justificativas práticas se baseia na trajetória e nas tipologias da legitimidade, buscando uma aproximação entre a teoria institucional e a gestão da informação. Demonstrando de que forma a mineração de opinião poderia ser utilizada na legitimação da organização, através da análise dos comentários e de como a organização se porta baseada em seus princípios, valores e missão. Além disso a Rede Hoteleira Alpha possui um programa de 100% satisfação garantida, o que a priori poderia justificar um alto índice de satisfação dos hóspedes e que deve ser analisado em conjunto como um possível fator de legitimação da organização.

Outra justificativa prática do estudo constitui-se em uma breve trajetória das redes sociais pretendendo identificar os principais fatos relacionados à elas e de que forma se destacam no setor de turismo e hotelaria. Pois nos dias atuais as pessoas utilizam mais os meios eletrônicos aos serviços convencionais, como revelam os dados do estudo referente ao Banco Itaú que demonstram uma tendência de redução do volume de transações nas agências físicas e o aumento do uso de canais eletrônicos, em especial a Internet (MELLO, STAL e QUEIROZ, 2006). Os bancos investem cada vez mais tecnologia para desenvolver aplicativos nos quais

seus clientes possam realizar transações sem precisar comparecer a uma agência. Com toda essa facilidade as pessoas passam mais tempo conectadas e além de utilizarem as redes sociais como: *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* para seu lazer, também a utilizam muitas vezes para resolver um problema, encaminhar uma reclamação ou efetuar um elogio sobre um serviço ou produto que gostaram em uma página das redes sociais online ou websites próprios. Desta forma percebe-se o quanto estas opiniões podem gerar valor e uma contribuição interessante para as organizações.

Outra justificativa prática está relacionada com a contribuição à área do turismo e hotelaria. Segundo Laudon e Laudon (1999), a Internet proporciona uma expansão nos serviços hoteleiros sendo um exemplo dessa nova realidade o fato dos futuros hóspedes não precisarem da ajuda de uma agência para efetuar uma reserva de hotel pois os próprios hóspedes conseguem fazer sozinhos. O que estimula os potenciais viajantes a procurar em websites de comentários online a opinião de terceiros para validar sua futura experiência, o que é corroborado pelo raciocínio de Park, Lee & Han (2007) dizendo que: o compartilhamento de experiências e pontos de vistas na rede fornecem aos demais consumidores impressões reais sobre a marca, e potencializam a probabilidade de que consumidores adquiram o produto recomendado. Desta forma, percebemos que este tipo de compartilhamento de informações pode gerar um grande impacto sobre clientes potenciais, e que além de ser uma forma de marketing para a organização, também pode ser usado como uma ferramenta eficaz na tomada de decisão da organização ao utilizar estes recursos para que melhorias sejam aplicadas no hotel.

Por fim a última justificativa prática refere-se a metodologia a ser aplicada neste trabalho analisando os diversos trabalhos que usaram a mineração de opinião, verificou-se que a maior parte deles possuía uma metodologia muito limitada e que não explicava de fato como aquele método foi seguido dificultando a pesquisa sobre o método no presente trabalho, desta forma buscaremos efetuar uma análise metodológica mais detalhada, explicando passo a passo as etapas realizadas, buscando dar uma base mais clara para trabalhos futuros nesta área.



## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este primeiro capítulo propõe-se a apresentar uma breve explanação do contexto em que o problema de pesquisa será analisado, à apresentação dos objetivos geral e específicos da pesquisa, bem como das justificativas teórica e prática.

No segundo capítulo é apresentada a literatura necessária a fim de auxiliar no entendimento da pesquisa proposta. Assim, serão abordados os fundamentos teóricos relacionados a opiniões, redes sociais e mineração de opinião no ambiente virtual; legitimidade organizacional e respostas estratégicas de legitimação.

As escolhas metodológicas são visualizadas no terceiro capítulo, definidas de acordo com a necessidade de acesso a dados que satisfaçam as expectativas do estudo, expostas nos objetivos previamente definidos. Assim, serão apresentadas as especificações do problema, compreendendo as perguntas de pesquisa, a definição das categorias analíticas e outros termos relevantes, a delimitação e design da pesquisa, o delineamento e as etapas da pesquisa, bem como procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados. Por fim, fazem-se observações sobre os aspectos éticos relevantes para a realização deste trabalho.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa. Na primeira parte, descreve-se a mineração de opinião a partir de dados obtidos nos websites objetos de análise. Depois, os comentários manifestados nesses websites e redes sociais online são analisados em associação com a legitimidade organizacional. Por fim, é feita a relação das entrevistas com as respostas estratégicas de legitimação.

O quinto capítulo descreve as conclusões do trabalho fazendo uma análise entre a mineração de opinião, as respostas estratégicas e a legitimação, além de uma análise das não respostas aos consumidores e considerações aplicáveis para futuras pesquisas.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Buscando alcançar o objetivo proposto no presente trabalho, apresentam-se os fundamentos teóricos necessários para a compreensão das análises a serem realizadas, organizados da seguinte forma: primeiramente será delineada uma contextualização sobre conteúdos digitais, nas redes sociais e redes sociais online e websites de comentários online, considerando o destaque a conceitos e entendimentos sobre elas, o significado da mineração de opinião, o entendimento de como ela é realizada e suas etapas, as ferramentas existentes para esse tipo de análise e como ocorre a difusão dessas informações no ambiente institucional.

A divisão seguinte deste capítulo será composta de embasamentos teóricos sobre a legitimidade organizacional, compreendendo a explicação do que a caracteriza, os conceitos de legitimidade, suas tipologias e a importância da legitimidade organizacional no processo de construção social.

Na sequência, serão tratadas as estratégias de legitimação, focando nos aspectos conceituais e nos seus diferentes tipos de expressão. Por último, pretende-se destacar os conceitos teóricos apresentados até então em torno de um modelo analítico que orientará esta pesquisa, bem como apresentar algumas pesquisas já realizadas nesta esfera de estudos organizacionais, compreendendo a relação entre o conteúdo digital, a legitimidade e as respostas estratégias de legitimação.

### 2.1 CONTEÚDO DIGITAL

O computador e com ele, a internet, se popularizou entre o fim do século passado e o início deste. Contudo, na década de 70, a internet era essencialmente uma comunidade de pesquisa interativa que ultrapassava o campus da universidade para compartilhar dados, colaborar em pesquisas e trocar mensagens. Essas foram às primeiras comunidades virtuais (HEGEL III e ARMSTRONG, 1999).

Com o passar dos anos, a tecnologia teve grandes avanços com a internet e a melhoria dos componentes como computadores e celulares. Isto fez com que a população estivesse cada vez mais conectada nas informações online e em redes e mídias sociais e interessadas nas opiniões que são emitidas na internet.

Para Kemper et al. (2005) apud Basso (2006, p. 161), “a rede social é uma representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informação, ideias e influências”.

### 2.1.1 Redes Sociais e Websites de Comentários On-Line

As redes sociais se tornaram importantes para os mais variados setores. O volume de mensagens que circula nesses ambientes permite observar como o público expressa opiniões sobre eventos, produtos, serviços, opiniões políticas, estado emocional e humor do seu autor, além de oferecer oportunidades para resolver problemas em diversas áreas, com as técnicas de informação (AGGARWALL, 2011). Para iniciar esta parte do estudo relacionada com o conteúdo digital, é preciso fazer uma distinção entre rede social de rede social online.

“As redes sociais apontam como uma nova maneira de adquirir informações influenciando na maneira de pensar, perceber, expressar e se relacionar com o mundo” (SERRANO, 2014). Recuero (2009) nos diz que “as redes sociais são caracterizadas por plataformas que permitem que o usuário construa um perfil ou página, que permita interação a partir de comentários e possibilite a exposição da rede social de cada usuário”.

Ainda de acordo com a autora, uma rede social deve ser definida como a soma de dois elementos, sendo: os atores, que podem ser pessoas, instituições ou grupos que atuam na rede através da interação e da constituição de laços, e suas conexões, que são constituídas dos laços sociais desenvolvidos através da interação entre os atores, de forma mais objetiva, podemos dizer que as redes sociais não existem sem a interação dos usuários. É importante observar também que as redes sociais são ferramentas dinâmicas e que estão em constante transformação, transformações muito influenciadas pelas interações dos usuários (RECUERO, 2009).

Segundo Bento (2015, p.177), deve-se presumir que “para haver uma rede, deve haver trocas (fluxos comunicacionais) entre os atores. Não basta apenas a emissão de mensagem de um dos lados sem a existência de interação”. “Então devemos diferenciar nas distintas categorias de mídias sociais on-line, entre as

quais se encontram ferramentas para hospedagem das (eventuais) redes sociais virtuais.” (BENTO, 2015, p.177).

Há três fases distintas da evolução das Redes Sociais, de acordo com Santaella (2010, p.58) “Redes 1.0: coordenação em tempo real entre usuários (ICQ, MSN); Redes 2.0: entretenimento, (*Orkut, MySpace*); Redes 3.0: aplicativos e mobilidade (*Facebook, Twitter*)”.

Neste estudo iremos trabalhar com as chamadas redes 3.0, analisando neste caso o Facebook juntamente com as Redes Sociais Online que terão sua descrição a seguir.

As redes sociais online (OSNs - *Online Social Networks*) para Garton, Haythornthwaite e Wellman (2006), são quando uma rede de computadores conecta pessoas ou organizações. Outros autores citam que as Osns envolveriam mais elementos:

Essa relação seria mais complexa envolvendo serviços que permitem aos indivíduos: (1) construir um perfil público ou semi-público dentro de um sistema limitado; (2) articular-se com uma lista de outros usuários com os quais se compartilhará uma conexão; (3) ver e percorrer a sua lista de ligações e aquelas feitas por outras pessoas dentro do Sistema (BOYD E ELLISON, p.1).

Várias redes sociais online surgiram, incluindo redes de profissionais, redes de amigos (ex. *MySpace, Facebook, Orkut*), e redes para o compartilhamento de conteúdo específicos tais como mensagens curtas (ex. *Twitter*), diários e blogs (ex. *LiveJournal*), fotos (ex. *Flickr*) e vídeos (ex. *YouTube*).

As redes sociais online servem para integrar as pessoas e também as organizações, servindo como uma forma de compartilhar conteúdo e opiniões a respeito de um produto, serviço, evento, entre outros. Esse conteúdo compartilhado por um usuário pode ser avaliado por outros usuários. Avaliações podem aparecer em diferentes níveis de granularidade e formas.

### 2.1.2 Análise e Monitoramento de Redes Sociais

Com o crescimento da internet, as organizações começaram a dar um maior valor à opinião dada nas redes, e com isso passaram a monitorar e analisar os comentários.

A ARS cujo foco é voltado para o entendimento, acompanhamento e análise das interações entre os indivíduos interligados às redes, bem como para o fluxo das informações, das formas de conexões e de sua influência nos processos organizacionais (AZEVEDO; RODRIGUEZ, 2010).

Segundo Martelo (2005), a análise de redes estabelece um novo paradigma na pesquisa sobre a estrutura social. Para estudar como os comportamentos ou as opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem, a unidade de análise não são os atributos individuais (classe, sexo, idade, gênero), mas o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros.

A análise de qualquer fenômeno que ocorre nas organizações requer uma análise também do campo organizacional. Pettigrew (1985) salienta que a compreensão do contexto em que as organizações se localizam é fundamental para entender suas estruturas, processos e o comportamento de seus indivíduos. Considerando a dinamicidade simultânea de organizações e campos, destaca-se que as organizações tanto influenciam nas mudanças do seu próprio contexto quanto sofrem influências dele, levando ao fortalecimento da ideia de interação entre organizações e contexto mais amplo (PETTIGREW, 1985). Para Carvalho, Vieira e Lopes (1999), tanto organizações quanto o contexto no qual estas estão inseridas são dinâmicos e, dessa forma, interagem e, de tal modo, sofrem influências e alterações resultantes dessa relação que se apresenta ativamente.

- identificar comunidades: os atores devem ser agrupados em comunidades, de acordo com os seus atributos. É importante a avaliação da densidade de uma comunidade em termos de conexão e identificar cliques e relacionamentos abertos;
- identificar atores centrais: é necessária a identificação dos atores que possuem o maior número de conexões, assim como pontos de articulação - atores que formam pontes entre comunidades. Esta tarefa requer a visualização e compreensão global da rede;
- analisar papel e posição de relacionamentos e indivíduos: essa tarefa requer interpretação da estrutura da rede e depende dos atributos de atores e relacionamentos.

A ARS cujo foco é voltado para o entendimento, acompanhamento e análise das interações entre os indivíduos interligados às redes, bem como para o fluxo das

informações, das formas de conexões e de sua influência nos processos organizacionais (AZEVEDO; RODRIGUEZ, 2010). Segundo, Matheus e Silva, (2006) a ARS vêm despertando o interesse em várias áreas do conhecimento que, na tentativa de assimilarem o seu impacto sobre a vida social, criaram diversas metodologias de análise que se baseiam nas relações entre os indivíduos, em uma estrutura em forma de redes.

Pode-se concluir que as redes sociais são imprescindíveis para o fluxo de informações, para a contaminação de opiniões e para a construção do conhecimento, sendo que o domínio das técnicas de análise de redes sociais pode ajudar muito na formação de equipes para processos de inovação, inteligência de mercado e tomada de decisão (STORCH, 2007).

Outra forma de analisar as redes sociais seria através do seu monitoramento, deve-se compreender a varredura sistemática de todos os termos relacionados ao nome da organização nas redes sociais. Através dele, podem-se conhecer os públicos da organização presentes nas redes e com isso identificar tendências de mercado que podem gerar insights estratégicos. Além disso, possibilita números e indicadores que validem ou invalidem determinada estratégia, e viabiliza a identificação de como a organização é percebida nas redes sociais.

Esse acompanhamento, se realizado de maneira investigativa e preventiva, auxilia na identificação de sinais relativos à imagem e à reputação organizacional e na identificação de crises de imagem que se aproximam (MACHADO E SANTOS, 2016, p.102).

Percebe-se que os dados, quando ordenados e organizados, permitem obter informações, e estas, quando interpretadas, trazem conhecimento sobre aquilo que é pesquisado, como nos indica a figura 2.

FIGURA 2 – COMPONENTES BÁSICOS DO MONITORAMENTO DE REDES SOCIAIS DIGITAIS.



FONTE: Machado e Santos (2016).

A literatura aponta diversos tipos de ferramentas de análise, e as ferramentas mais utilizadas de *web/social analytics* de monitoramento, são heterogêneas; existindo uma hegemonia norte-americana e a grande maioria mescla diversas funções. O *Google Analytics*, *Facebook Insights* e *SocialBakers* registraram pontos percentuais mais altos, mas merecem destaque também a *Instagram/Iconosquare* e o *Twitter Analytics*, com sua primeira aparição no estudo (SIRI, 2014).

Em relação às ferramentas de monitoramento, as 19 principais são de monitoramento pleno, permitindo a busca, coleta, armazenamento, classificação, visualização de dados e produção de relatórios de menções de usuários a marcas ou termos específicos. As ferramentas brasileiras que se destacam: *Scup* com o percentual de 53%, seguido de *Seekr* com 12% e *Livebuzz* com 8%. Um cenário bem diferente do que foi visto nas ferramentas de web e *social analytics* que são dominadas pelos EUA (SIRI, 2014).

Em relação ao monitoramento de redes sociais aplicados ao turismo e na hospitalidade, os autores concluíram que o crescimento e o impacto das redes sociais não poderiam ser ignorados, que eles necessitam ser constantemente monitorizados pelo turismo com respostas e interações em tempo real. (Grant-Braham, 2007).



### 2.1.3 Websites de Comentários On-Line

No conteúdo digital existem alguns espaços de manifestação com algumas características onde se busca reunir as empresas com diferentes tipos de negócios e os consumidores em um só espaço.

Por um lado, a empresa pode facilmente filtrar os conteúdos que lhe dizem respeito, a fim de analisar a apreciação dos consumidores em relação aos seus bens e serviços para oferecer aqueles que realmente vão de encontro às necessidades do consumidor, por outro lado, o consumidor quando precisa de dicas, recomendações ou fizer comparações, consulta estes tipos de sites “que se têm revelado um valioso meio de ajuda para os consumidores da Web, uma vez que lhes oferecem recomendações e sugestões úteis e eficazes com base nas experiências de outros consumidores”. (TARANNUM ET. AL., 2015; LITVIN ET. AL., 2008).

Tendo como principal objetivo avaliar o que viajantes comentam, “pretende-se descobrir se os conteúdos dos *reviews* dos viajantes tendem a passar mensagens positivas ou negativas sobre o estabelecimento visitado”(SEN E LERMAN, 2007). Segundo o estudo de Pang & Lee (2008) de 73% a 87% dos leitores de revisões on-line de restaurantes, hotéis, entre outros serviços, dizem que as revisões têm uma grande influência na sua compra; além disso, 32% já forneceu uma classificação sobre um serviço ou pessoa através dos sistemas de classificação on-line e 30% já comentaram ou fez alguma revisão em relação a algum produto ou serviço.

Essas experiências podem ser compartilhadas em sites específicos do setor turístico, a citar websites de empresas turísticas como meios de hospedagem, agências de viagem online, atrativos turísticos e outros (LEVY ET AL., 2013). Assim como websites interativos como redes sociais (*Facebook, Twitter, Flickr, Instagram*, etc.), páginas de criação coletiva, blogs, entre outros podem contribuir para o compartilhamento de experiências turísticas, influenciando o comportamento de viajantes. Através dos diversos tipos de social media, os turistas partilham as suas experiências de viagens, e esta partilha é reconhecida como uma importante fonte de informação que contribuirá na planificação das viagens turísticas ou influenciará potenciais viajantes a tomarem as suas decisões (Zeng & Gerritsen, 2014).

Desta forma vemos que os comentários de viagens online são um *feedback* real e atual no qual os hotéis podem se informar sobre seus empreendimentos, possibilitando corrigir os pontos negativos e otimizar os pontos positivos (SILVA & MENDES FILHO, 2014).

## 2.2 MINERAÇÃO DE TEXTOS E MINERAÇÃO DE OPINIÃO

A mineração de textos trabalha com a busca de dados para estabelecer padrões e aliada à mineração de opinião, poderá utilizar-se destes dados padronizados e as opiniões que foram expressas, para verificar de que forma a legitimidade organizacional pode se expressar.

### 2.2.1 Mineração de Texto

Segundo Rezende (2005, p.338) “a mineração de textos é um conjunto de técnicas e processos que descobrem conhecimento inovador em textos”. O principal objetivo da mineração de textos é encontrar termos relevantes em documentos de texto com grande volume de dados e estabelecer padrões e relacionamentos entre eles com base na frequência e temática dos termos encontrados (SERAPIÃO, 2010). A Mineração de texto é um método interdisciplinar que envolve as áreas de recuperação de informação, aprendizagem de máquina, estatística, linguística computacional e mineração de dados (HOTH, NURNBERGER e PAASS, 2005). Cada uma dessas áreas, ou intercessão das mesmas, é usada para transformar o texto num formato que a máquina consiga entender e processar.

As principais técnicas utilizadas nessa área são: processamento de linguagem natural, recuperação de informação e extração de informação. A seguir cada uma dessas técnicas será detalhada.

- Processamento de Linguagem Natural (PLN): O objetivo geral do PLN é conseguir uma melhor compreensão da linguagem natural através do uso de computadores. Também pode ser vista como o emprego de técnicas simples para o rápido processamento de texto (ABNEY, 1991). A gama de técnicas atribuídas alcança desde a simples manipulação de strings para o processamento automático de linguagem natural de inquéritos;

•Recuperação de Informação (RI): é a busca por documentos que contêm as respostas às perguntas. Para alcançar este objetivo medidas e métodos estatísticos são utilizados para o processamento automático de dados de texto e comparação com a questão dada (MANNING, RAGHAVAN e SCHÜTZE, 2008, apud MACHADO 2010).

•Extração de Informação (EI): O objetivo dos métodos é a extração de informações específicas a partir de documentos de texto. Portanto, esta técnica pode ser considerada como uma forma restrita de compreensão da linguagem natural completa na qual a principal tarefa é extrair partes do texto e designar os atributos específicos para ele (GAIZAUSKAS e WILKS, 1998).

O processo de mineração de textos é complexo e pode ser subdividido nas seguintes etapas (ARANHA, 2007):

- coleta é a etapa inicial do processo em que é feita a aquisição dos dados. É de fundamental importância para o desenvolvimento que se obtenha dados de qualidade. Ao fim dessa etapa, espera-se que tenha formado uma base de dados textual, conhecido na literatura como corpus;

- pré-processamento, os dados são preparados para as etapas seguintes com a finalidade de serem formatados e representados para o processamento. Dependendo dos dados, pode ser uma etapa demorada do processo. Nessa etapa serão retiradas as redundâncias e informações desnecessárias: artigos, preposições, pontuação, conjunções e pronomes de uma língua, também chamados de *stopwords*. Segundo Wives e Loh (1998), uma *stopword* é considerada como “palavra vazia”, além de não colaborarem para a análise da polaridade de um texto, elas aparecem em praticamente todos os documentos, ou na maioria deles;

- a indexação é responsável por organizar os termos adquiridos de forma a facilitar o acesso e recuperação dos dados. Uma boa estrutura de indexação garante agilidade e rapidez ao processo de mineração;

- Na etapa de mineração são executados algoritmos, cálculos estatísticos e inferências com o objetivo de extrair automaticamente informações relevantes da base de dados;

- Finalmente, a análise dos dados é realizada para interpretação e visualização dos resultados obtidos, onde será validada a eficiência do processo

como um todo, analisando os dados obtidos após aplicação dos algoritmos na etapa anterior.

FIGURA 3: LINHAS CRONOLÓGICAS DAS ETAPAS DE MINERAÇÃO DE TEXTOS



FONTE: Aranha (2007).

Estas etapas de mineração de textos servem para demonstrar de que forma é efetuado todo o processo que se inicia com a maneira com que os dados são coletados e segue até a análise final das informações.

### 2.2.2. Análise de Sentimentos ou Mineração de Opinião

Com a grande quantidade de informação disponível na Internet, analisar todo o conjunto de opiniões encontradas se tornou uma tarefa inviável para o ser humano. Com isso, capturar e processar de forma adequada essas informações por meio de técnicas computacionais – a chamada mineração de opiniões ou análise de sentimentos (CAMBRIA et al., 2013) – se torna fundamental para permitir a identificação do real interesse do público sobre algum item. Ela é um campo de pesquisa de mineração de texto em que realiza um estudo computacional sobre opiniões, atitudes e emoções sobre um indivíduo (MEDHAT; HASSAN; KORASHY, 2014). Tendo por objetivo analisar o sentimento expresso pelo autor de um texto em seu conteúdo, quando a intenção é identificar o sentimento expresso em uma classe específica. Em termos técnicos Bing Liu (2012, p.1, tradução nossa) afirma que:

Análise de sentimento é o campo de estudo que analisa as opiniões, sentimentos, avaliações, atitudes e emoções das pessoas em relação às entidades, tais como, produtos, serviços, organizações, pessoas, problemas, eventos, temas, e seus atributos.

Destaca-se que o termo sentimentos aqui adotado é um tratamento objetivo, relacionado à opinião dos clientes sobre um determinado serviço ou produto, determinado de acordo com a polaridade sendo estes: positivos, neutros ou negativos, o que difere dos sentimentos na forma interpretativa, na qual, segundo LeDoux (2007) possuem a representação do estímulo emocional, a recuperação de significados associados a esse estímulo e a percepção consciente de estados do corpo.

Considerando que um dado texto – que representa a avaliação de um usuário – seja subjetivo, a classificação do mesmo pode ser binária ou multiclasse. Na classificação binária, o objetivo é rotular essa avaliação como boa ou ruim (positiva ou negativa), com relação ao sentimento expressado pelo usuário.

A classificação ou análise multiclasse analisa uma avaliação considerando várias (e mais de duas) escalas do sentimento, como por exemplo, “bom”, “neutro” ou “ruim”. Em diversos cenários, os produtos ou serviços são classificados em escalas de valores múltiplos. Pode-se citar como exemplo o site *Booking*, no qual os hotéis são classificados com notas que variam de 0 a 10 (BOOKING, 2017).

Pode-se dizer de acordo com Liu (2010) que a opinião corresponde a uma quintupla  $D = (ei, aij, sijkl, hk, tl)$  em que,  $D$  é a opinião que se pretende classificar,  $ei$ : é uma entidade que pode ser um produto, serviço, pessoa, evento, organização ou tópico que é descrita com um par,  $ei (T, W)$ , onde  $T$  é uma hierarquia de partes, subpartes, e  $W$  é um conjunto de atributos de  $ei$ ;  $aij$ : é um alvo ou aspecto ou atributo da entidade  $ei$ .

Os alvos ou aspectos geralmente são substantivos e frases nominais, mas também podem ser verbos, frases verbais, adjetivos e advérbios;  $sijkl$ : é a polaridade do sentimento (positivo, negativo e neutro) sobre o aspecto  $aij$  que tem como alvo a entidade;  $hk$ : é o detentor do sentimento (i.e., quem expressou o sentimento), também chamado de fonte de opinião;  $tl$ : é o instante no qual a opinião foi expressa por  $hk$ .

Liu (2012) enfatiza que se um documento opinativo avalia mais de uma entidade então os sentimentos sobre as entidades podem ser diferentes, ou seja, o

titular da opinião pode ter opiniões positivas em relação a algumas entidades e negativas sobre outras. “O autor afirma ainda, que quando isto ocorre não é recomendado que se faça uma classificação a nível de documento” (LIU, 2012, p.30, tradução nossa).

A mineração de opinião encontra utilização em diversos setores do mercado consumidor, tais como avaliação de produtos, descoberta de atitudes e suas tendências de consumidores para o fortalecimento de campanhas de marketing, encontrar opiniões acerca de tópicos em alta ou também avaliar. Pang e Lee (2008) apresentam alguns empregos da mineração de opinião, como: Sites de avaliação; Subcomponente de sistemas e Inteligência de mercado e inteligência governamental.

Assim, admite-se que mineração de opinião pode representar uma forma de validar o que as pessoas comentam nos websites online e redes sociais e traduzir para uma organização, produto ou pessoa, qual é sua respectiva imagem na rede, o que serve para legitimar a organização.

Para efetuar a mineração de opinião tem-se por base os níveis de análise textual que são definidos de acordo com o contexto e aplicação para a detecção do sentimento em um texto. Esses níveis de análise de sentimento podem ser de acordo com Liu, (2012):

Documento: Neste nível de granularidade, a classificação de sentimentos ocorre com a análise de um texto como um todo. Ou seja, nesse nível, assume-se que todo o texto está relacionado a um único assunto que possui certa polaridade. Na prática, se no documento possuir várias entidades com opiniões diferentes, então seus sentimentos podem ser diferentes. Desta forma é difícil assimilar um sentimento ao documento todo, mas um caso interessante em que a análise em nível de documento pode ser utilizada é em *reviews* de produtos ou filmes, por exemplo, (Liu, 2010).

Sentença: É neste nível de análise que este trabalho se dedica, pois, um único documento pode conter múltiplas opiniões ou mesmo entidades. Neste caso é assumido que o texto foi dividido em frases ou sentenças que possam conter uma opinião individualmente. Cabe ressaltar que, em geral, postagens e comentários em mídias sociais seguem um padrão de sentenças curtas. Quando se podem monitorar as redes sociais, abre-se uma variedade de oportunidades de estudo, um caso

interessante é o monitoramento do *Twitter* para previsão de bolsa de valores (Bolcem et al., 2010).

Entidade ou Aspecto: nesse nível entende-se que o documento possui diversos aspectos e opiniões. São identificados atributos de uma entidade (produto, pessoas, empresas, etc.) do documento e determina uma opinião para cada atributo, bem como os sentimentos relacionados a ele (LIMA, 2016).

Contudo nem sempre é possível classificar as sentenças, sendo primeiramente e importante separar as sentenças em classificáveis e não classificáveis (LIU, 2012). Abaixo listamos as definições usadas para esses dois tipos de sentenças:

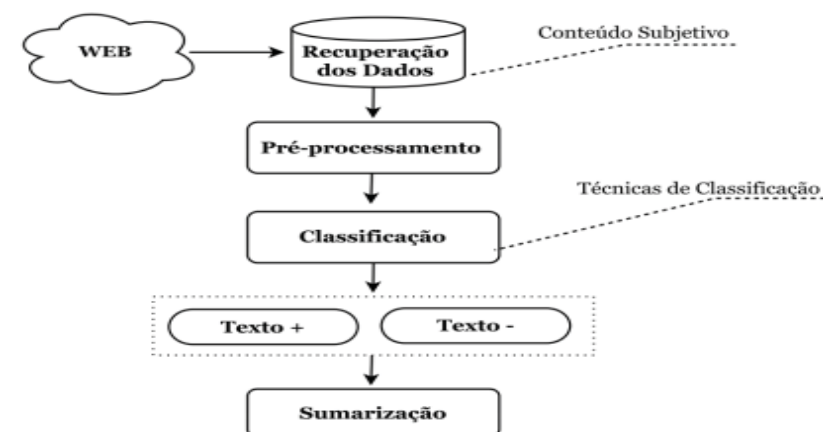
- Sentença Objetiva: É aquela que não possui a opinião do autor, são mostrados apenas alguns fatos sobre o objeto em questão.
- Sentença Subjetiva: É aquela que apresenta uma opinião ou crença do autor a respeito de determinado objeto.

No caso deste trabalho serão utilizadas as sentenças subjetivas, que representam as opiniões dadas pelos viajantes nos websites de comentários online e que podem possuir mais de uma opinião emitida em um comentário, uma vez que as pessoas citam diversos segmentos do hotel em uma mesma sentença.

Para que seja possível efetuar a mineração de opinião é preciso dividi-la em etapas. Segundo Angulakshmi e Chezian (2014), “essas etapas compreendem: a recuperação dos dados, pré-processamento, classificação e a sumarização (apresentação dos resultados)”, que estão representadas na figura 4 de acordo com a ordem que seguem as etapas.



FIGURA 4 – ETAPAS COMUNS DA MINERAÇÃO DE OPINIÃO



FONTE: Adaptado de Angulakshmi e Chezian (2014).

A primeira etapa seria a recuperação dos dados, a tarefa de extração de textos, mensagens, posts ou comentários na Web, sobre determinado item de interesse, extraídos de alguma fonte como sites de notícias, redes sociais, plataformas de revisão de produtos/serviços, blogs, entre outros.

Segundo Manning et al. (2008) a coleta poderá ser realizada utilizando-se de *crawlers* que é um software que percorre sítios da internet como intuito de coletar automaticamente os dados destes. Após a recuperação destes dados pretendidos para a análise, é possível criar um corpus que servirá de base para aplicar as técnicas de mineração de textos.

Este processo pode envolver também o discernimento entre texto subjetivo (opinião) ou objetivo (fato), objetivando melhorar os resultados da etapa seguinte. Isto é comum quando o nível de análise é de granularidade menor.

O critério utilizado para determinar se um conteúdo é subjetivo comumente consiste na identificação de palavras de sentimento (ex.: Eu recomendo este filme), ou de classes de palavras candidatas a expressar sentimento como adjetivos (BECKER; TUMITAN, 2013, p.43).

O pré – processamento é a etapa executada após a coleta dos dados. Pré-processar textos é, geralmente, uma etapa muito onerosa, pois usam diversos algoritmos que utilizam a maior parte do tempo do processo de extração de conhecimento, por não existir uma única técnica que possa ser aplicada em todos os

domínios de aplicações. O principal objetivo de pré-processar um texto, consiste na filtragem e limpeza dos dados, eliminando redundâncias e informações desnecessárias para o conhecimento que se deseja extrair (GONÇALVES et al., 2006).

A classificação visa identificar a qual classe um determinado registro pertence. Nesta tarefa, o modelo analisa o conjunto de registros fornecidos, com cada registro já contendo a indicação à qual classe pertence, a fim de 'aprender' como classificar um novo registro (aprendizado supervisionado) (CAMILO e SILVA, 2009).

A sumarização: são técnicas que permitem a identificação de uma descrição compacta e inteligível para os dados (ou para um subconjunto dos mesmos). Frequentemente é possível sumarizar os dados mesmo com alguma imprecisão, e o valor das técnicas é na capacidade de descrever os dados, não necessariamente em sua precisão (CERVI, 2008).

Depois de utilizar as técnicas acima citadas é possível efetuar a mineração de opinião, uma vez que os dados já se encontram devidamente tratados e organizados.

Para que a mineração de opinião seja realizada, normalmente existem duas abordagens: técnicas baseadas em dicionários e baseadas em aprendizagem (GONÇALVES, ARAÚJO, BENEVENUTO, & CHA, 2013). As técnicas baseadas em dicionários são compostas por algoritmos matemáticos complexos chamados de "processamento de linguagem natural (PNL)" para descobrir quais palavras são consideradas positivas e quais são negativas.

Enquanto as técnicas baseadas em aprendizagem de acordo com Pang, Lee & Vaithyanathan (2002), se dividem em três métodos de tratamento estatísticos bastante utilizados para a classificação de textos: *Naïve Bayes*, *Maximum Entropy* e *Support Vector Machines*.

*Naïve Bayes*: Thomas Bayes desenvolveu-o em meados do século XVIII e é normalmente chamado de fórmula de probabilidade condicional de um determinado evento, muito utilizado em *Machine Learning* (JUNIOR, 2008). De acordo com Gomes (2013) o classificador *Naive Bayes* é considerado um dos mais eficientes em questões relacionadas com processamento e precisão na classificação de novas amostras. Sendo frequentemente utilizado pela facilidade de implementação e também pelos resultados positivos que se obtém nas tarefas de classificação.

*Maximum Entropy*: diz que a melhor distribuição de probabilidade é aquela que maximiza a entropia e satisfaz todas as restrições.

*Support Vector Machine (SVM)*: é um algoritmo de classificação, que busca encontrar um hiperplano ou conjunto de hiperplanos numa dimensão alta (ou infinita) de forma a obter uma boa separação entre as classes das instâncias. Esta separação pode ser definida como a maior distância entre os elementos mais próximos de classes distintas, apesar de que, em geral, quanto maior essa distância, menor o poder de generalização.

Entre as duas técnicas existentes percebem-se que tanto a técnica do dicionário léxico quanto a técnica de aprendizado máquina são ferramentas muito eficientes na análise de sentimento de um texto. A abordagem lexical se baseia nas palavras do texto e no sentimento que carregam. Essa técnica usa conceitos de NLP e um dicionário para extrair o tom de voz. A abordagem baseada em ML precisa de uma coleção de documentos com sentimentos marcados; esta é uma coleção na qual cada documento foi avaliado manualmente e rotulado em termos de sentimento. Após algum pré-processamento, um algoritmo supervisionado por ML é treinado para reconhecer o sentimento em cada texto. (MELSCHER and SILIPO, 2019).

O *Support Vector Machine (SVM)*: é um algoritmo de classificação, que busca encontrar um hiperplano ou conjunto de hiperplanos numa dimensão alta (ou infinita) de forma a obter uma boa separação entre as classes das instâncias. Esta separação pode ser definida como a maior distância entre os elementos mais próximos de classes distintas, apesar de que, em geral, quanto maior essa distância, menor o poder de generalização. Entre as ferramentas existentes elencamos 11 delas que poderiam ser utilizadas para a realização da mineração de opinião:

1. *SentiStrength* contempla um conjunto de palavras positivas e negativas, palavras de reforço de polaridade (exemplo: muito, algum...), *emoticons* e uso repetido de pontuação (THELWALL, 2013);

2. *SentiWordNet* é uma ferramenta com dicionário baseado no WordNet. Ele agrupa adjetivos, nomes, verbos e outros num conjunto de sinônimos, que são avaliados de 0 a 1, conforme a negatividade, positividade e objetividade (ESULI & SEBASTIANI, 2006);

3. *SenticNet* tem o objetivo de extrair sentimentos e opiniões do texto ao nível semântico, usando técnicas de processamento de linguagem natural. Ele divide uma frase em conceitos, atribuindo uma polaridade a cada um deles e calculando a polaridade final da frase como a média desses valores (CAMBRIA, SPEER, HAVASI, & HUSSAIN, 2010);

4. *SailAil Sentiment Analyzer* (SASA) é uma ferramenta baseada em técnicas similares ao *SentiStrength*, capaz de classificar textos como positivos, negativos, neutros e indefinidos (WANG, CAN, KAZEMZADEH, BAR, & NARAYANAN, 2012);

5. *Hapiness Index* é uma escala de sentimentos usada para medir o nível de felicidade expresso em cada texto, utilizando um dicionário de 1034 palavras (DODDS & DANFORTH, 2009).

6. LIWC (*Linguistic Inquiry and Word Count*) é uma ferramenta de análise de textos que usa um dicionário que contém não só a polaridade de cada palavra, mas também a categoria a que pertencem (TAUSCZIK & PENNEBAKER, 2010);

7. *SocialBakers* avalia a concorrência, faz comparações com o trabalho feito nos canais da marca e analisa métricas dos canais sociais além da eficiência dos anúncios feitos nas redes e quais posts dos concorrentes estão sendo promovidos. (NARESI, 2016).

8. OpSocial traz dados de redes sociais e faz monitoramentos para a organização. Por meio dele, é possível obter números da página no *Facebook* e perfis no *Twitter* e *Instagram*. Na seção de monitoramento, é possível escolher termos e *hashtags* para realizar buscas constantes e ficar por dentro de todas as menções à sua marca. (OPSOCIAL, 2018).

9. *Iramutech*: é um software gratuito e ancora-se no ambiente estatístico do software R e na linguagem python. Viabilizando diferentes tipos de análise de dados textuais, desde a lexicografia básica até análises multivariadas (CAMARGO e JUSTO, p.2, 2013).

10. Software R: é uma linguagem orientada a objetos que aliada a um ambiente integrado permite a manipulação de dados, realização de cálculos e geração de gráficos, e possui um pacote que efetua a mineração de opinião, com a vantagem de ser de livre distribuição (SOUZA, PETERNELLI E MELLO, 2018).

11. *Phyton*: traz características que possibilitam escrever o mesmo requisito em menos linhas de código que o necessário em outras linguagens de programação e hoje, além de adotado na construção de soluções web, também está sendo muito utilizado em aplicações que lidam com processamento de texto, *machine learning* e recomendação de conteúdo.

Entre as diversas formas de utilizar um SVM, escolheu-se para esta pesquisa a ferramenta *Phyton* por ser a que nos daria um resultado mais adequado. Abaixo citaremos algumas das pesquisas que encontramos sobre a mineração de opinião e redes sociais online e websites de comentários online, onde verificamos que utilizam tanto o aprendizado máquina quanto o dicionário léxico.

O estudo de Tortella & Coello (2015) faz uma análise através do algoritmo de *Naivees Bayes* sobre mensagens publicadas no *twitter* segundo os sentimentos expressos, já Thomaz (2014), tem como principal objetivo propor um processo de mineração de conteúdos em mídias sociais para auxiliar na gestão de destinos turísticos composto por sete fases.

Em relação aos websites de comentários online, Vieira et al (2015) fizeram a coleta e análise das *reviews* usando um léxico de sentimentos a partir dos comentários feitos no site Buscapé e Freitas (2017) analisam através dos comentários online, de que forma um hotel do Porto-Portugal, pode melhorar seus serviços e marketing. Jeong and Jeon (2008) usaram a ANOVA para analisar o impacto de cinco características (marca, estrelas, número de quartos, tarifas e índice de popularidade) na classificação de hotéis de Nova York nos nove itens de classificação do *Tripadvisor* (por exemplo, localização; limpeza). Seus resultados mostraram que tanto o número de estrelas quanto as tarifas influenciam os itens de classificação de *Tripadvisor*.

Blair-Goldensohn et.al. (2008) apresentaram um trabalho onde utilizaram os dados do *Google Maps* como input na construção da mineração de opinião, de forma a analisar os sentimentos dos consumidores em relação a hotéis, lojas e restaurantes, determinando o valor das polaridades (positivo / negativo). O sistema desenvolvido foi capaz de resumir o sentimento em relação a diferentes aspetos dos serviços prestados, como preço e ambiente. Pekar e Ou (2008) fizeram uso das técnicas de mineração de opinião para avaliar 268 comentários de clientes de grandes hotéis publicados no site 22 epinions.com. Os autores utilizaram recursos

como comida, serviço de quartos, instalações e preço para analisar automaticamente os sentimentos expressos para cada um deles.

Por fim He, Zha e Li (2013) buscaram transformar os conteúdos disponíveis nas organizações e utilizaram técnicas de mineração de texto para analisar conteúdos e informações não estruturadas dos perfis do *Facebook* e *Twitter*, das três maiores redes de pizzarias: *Pizza Hut*, *Domino's Pizza* e *Papa John's Pizza*, e realizaram um estudo de caso em profundidade e desenvolvendo uma metodologia baseada no modelo proposto por Abdous e He (2011). Os resultados revelaram o valor da análise competitiva de redes sociais e o poder da mineração de texto como uma técnica efetiva para extrair o valor comercial da grande quantidade de dados de redes sociais disponíveis.

Como foi exposto a cima existem alguns estudos que unem a mineração de opinião com os websites de comentários online, demonstrando assim uma deficiência nos estudos sobre estes temas em conjunto. Tendo como estudo mais próximo ao nosso, o referente as pizzarias que interligava estes dados com a tomada de decisão. Desta forma nos próximos capítulos iremos abordar como podemos utilizar a teoria institucional para nos auxiliar nos estudos que levem a confirmação ou negação da legitimidade organizacional além de apresentar as estratégias de legitimação que podem ser utilizadas.

## 2.3 LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

A teoria institucional proporciona importantes contribuições para a gestão das organizações, uma vez que os processos resultam não apenas da ação humana, mas igualmente das interações no contexto cultural e político (FACHIN; MENDONÇA, 2003). O institucionalismo aponta a necessidade de se levar em conta as mediações entre estruturas sociais e indivíduos e suas manifestações coletivas, ou ainda as mediações entre estruturas sociais e comportamentos individuais (DIMAGGIO; POWELL, 1988).

Os estudos da teoria institucional contribuíram para os estudos organizacionais ao dar uma ênfase sociológica e introduzir variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo na análise sobre relações entre organizações e na análise entre organizações e ambiente (DIMAGGIO; POWELL,

1988). O conceito de legitimidade tem origem político-jurídica e ganhou relevância a partir da obra de Max Weber, *Economia e Sociedade*, de 1921, que comparou diferentes tipos de regras políticas e suas origens. Os problemas de legitimidade, desde os primórdios, poderiam ter sua natureza no contrato social, ou seja, a legitimidade era abordada por meio da natureza dos contratos sociais entre a população e o governo.

A ideia era a de que um governo seria considerado legítimo quando a população escolheu se submeter às suas regras, mesmo que alguns cidadãos individualmente pudessem rejeitar alguns aspectos das regras, como algumas leis específicas (CLAASEN; ROLOFF, 2012).

A seguir iremos incluir algumas definições sobre a legitimidade, para que se possa ter uma melhor explanação sobre o assunto, definindo os conceitos tanto de legitimidade quanto de legitimidade organizacional e demonstrando as principais correntes e seus autores. Ao explorar os conceitos, vemos que Parsons (1956, apud Rossoni, 2012, p.3), nos diz “que as organizações são definidas como um sistema social orientado para a realização de uma meta específica, que necessariamente devem contribuir de alguma forma com o sistema mais amplo, normalmente a sociedade”. Sendo assim, se elas são tidas como imersas no ambiente social, as organizações devem ser compreendidas por sua congruência com o sistema de valores de tal ambiente, assim como seu conjunto de crenças, leis e normas.

Temos uma visão dominante da legitimidade considera que a legitimidade é uma propriedade, um bem ou um recurso - uma coisa - possuído em quantidade mensurável por algum objeto de legitimidade em relação aos outros. Ou seja, ela ocorre como resultado de mecanismos de contingência entre o objeto legitimidade e seu ambiente externo (SUDDABY et al, 2017).

Segundo Pfeffer e Salancik (1978, apud ROSSONI, 2012 p.3), Parsons diz que, “desde que as organizações usam recursos do ambiente, a sociedade constantemente avalia se suas ações são apropriadas e se seus produtos ou resultados são socialmente úteis, perante critérios legitimamente definidos”. Dias Filho (2007, p. 6) concorda com estes critérios, pois sua teoria baseia-se na ideia de que “existe uma espécie de contrato social entre as organizações e a sociedade em que atuam, representando um conjunto de expectativas implícitas ou explícitas de seus membros a respeito da forma como elas devem operar”.



Corroborando a ideia central que a legitimidade é um recurso utilizado pelas organizações para a manutenção da sua sobrevivência, Scott (2008) aponta que na perspectiva de dependência de recursos, a legitimidade é tipicamente tratada como um recurso qualquer, diferentemente da perspectiva institucional, que vê a legitimidade como uma condição que reflete a consonância da organização com regras, normas e estruturas cultural-cognitivas.

Nessa mesma linha de raciocínio, Zimmerman e Zeitz (2002) afirmam que a legitimidade tem papel-chave na criação, sobrevivência e no crescimento de novos negócios. Os autores arguem que a legitimidade é um recurso, e o conceituam como julgamento social de aceitação, apropriação e desejo que permite às organizações acessarem outros recursos necessários à sua sobrevivência.

Uma segunda corrente define a legitimidade organizacional como um processo e de acordo com Lindblom (1994), relacionando-a ao desempenho social e na divulgação de tal desempenho. Dessa forma, a legitimidade organizacional é consequência da interpretação das atitudes com base em sua comparação com valores socialmente legítimos.

Em face de tais apontamentos, entendemos que “legitimidade é a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574).

Entende-se que a legitimidade organizacional se refere “ao grau de suporte cultural de uma organização – a extensão que um conjunto de fatores estabelecidos culturalmente fornece explicações para sua existência, funcionamento e jurisdição [...] nessas circunstâncias, a legitimidade se refere principalmente à adequação de uma organização como teoria” (MEYER; SCOTT, 1983, p. 201). Ao consumirem os recursos da sociedade, as organizações devem dar um retorno em relação ao que está sendo realizado, tanto em casos positivos ou negativos.

E a última corrente define a legitimidade como percepção, onde o fluxo de pesquisa de legitimidade-como-percepção considera que a legitimidade ocorre entre os níveis tradicionais de análise como um processo de percepções transversais, julgamentos de adequação e ações que ocorrem nas interações entre o coletivo e o indivíduo. O papel principal dos atores envolvidos em julgamentos de legitimidade ocupa o papel de "avaliador", eles veem a cognição individual e coletiva como o



mecanismo fundamental através do qual a legitimidade é construída (SUDDABY et al, 2017).

Para os estudiosos que adotam essa perspectiva, a legitimidade, portanto, não é um bem ou uma “coisa” possuída por uma organização, nem um fato social construído por um conjunto de atores para o “público”, mas um conjunto de processos socio cognitivos de micro nível que levam a uma formação de julgamento de legitimidade pelos indivíduos e um conjunto de processos coletivos que levam à agregação dos julgamentos dos indivíduos e do surgimento de um julgamento de consenso coletivo (validade) sobre a legitimidade desse objeto. A legitimidade como percepção é dividida em dois principais componentes: como os indivíduos formam sua legitimidade por julgamentos e como os julgamentos de indivíduos agregado para formar uma opinião de legitimidade de nível macro. A primeira questão pode ser fundamentada pelos teóricos da Psicologia, entretanto, a segunda questão apresentaria a superação da crítica às análises micros social. Sendo assim essa vertente se mostra mais apropriada para aplicação neste estudo.

Na mesma pesquisa elaborada por Suddaby et al (2017), ele efetua uma classificação mais detalhada entre as três correntes da Legitimidade (propriedade, processo e percepção), onde descreve o que seria a legitimidade de acordo com cada uma das correntes, onde e como a legitimidade ocorre segundo cada uma das correntes, além de citar os principais autores de cada corrente.

QUADRO 1: AS TRÊS CORRENTES DE PESQUISA DA LEGITIMIDADE

	<b>Propriedade</b>	<b>Processo</b>	<b>Percepção</b>
O que é Legitimidade	Uma propriedade Um recurso Um ativo Uma capacidade Uma coisa	Um processo interativo de construção social	Um julgamento social Uma avaliação Uma construção sócia cognitiva
Onde a legitimidade ocorre?	Entre o objeto legitimidade (por exemplo, uma organização) e seu ambiente externo. Principalmente nos níveis de organização e de campo	Entre vários atores sociais, particularmente aqueles que procuram ou se opõe a mudança. Principalmente no nível do campo, também em organização níveis (grupo).	Entre avaliadores individuais e coletivos (grupos, organizações, sociedade). Multi nível, mas inclina-se para o micro.
Como a legitimidade ocorre?	<i>Vista de contingência:</i> Através de “ajuste” entre os atributos de uma organização e expectativas dos	<i>Vista Agência:</i> Através de esforços intencionais de agentes de mudança e outros atores sociais	<i>Vista Julgamento:</i> através das percepções, julgamentos e ações dos indivíduos sob a influência de nível

	públicos externos		coletivo julgamentos institucionalizados.
Publicações Representativas	Dowling e Pfeffer, (1975), Pfeffer & Salancik (1978), Singh, Tucker & House (1986), Suchman (1995), Ruef & Scott (1998), Zimmerman & Zeitz (2002)	Barron (1998), Rao (2004), Suddaby & Greenwood (2005), Barnett (2006) Golant & Sillince (2007), Johnson, Dowd e Ridgeway (2006), Sine, David, & Mitsuhashi (2007)	Walker, Thomas, & Zelditch (1986) Tyler(1994), Bitektine (2011), Tost (2011), Bitektine & Haack,(2015), Zelditch (2001), Lamin e Zaheer (2012)

FONTE: Suddaby et al (2017 tradução nossa p.50).

As pressões impostas pelo ambiente institucional impulsionam as organizações a buscarem a legitimidade. No entanto, a busca pela legitimidade em muitas situações se sobressai à frente da necessidade de capacidade técnica. Nesse sentido, as organizações podem adotar práticas e procedimentos já definidos e racionalizados na sociedade para alcançar a legitimidade e garantir sua sobrevivência independentemente de sua eficiência. Assim, regras e significados institucionalizados no contexto são os orientadores da organização (MEYER; ROWAN, 1977).

Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 213) apontam que “as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social”. Assim, as organizações buscam a legitimidade institucional e, nessa busca, acabam por adotarem práticas que levam a estruturas mais isomórficas. Essa teoria baseia-se na premissa de que a empresa opera na sociedade por meio de um contrato social, concordando em atuar dentro dos limites impostos pela sociedade para desfrutar do acesso contínuo ao mercado e aos recursos, e destaca como a gestão empresarial reage às expectativas da comunidade (PATTEN, 1992).

Silva e Sancovschi (2006, p. 2) citam que, “quando ocorrer uma ameaça presente ou potencial à legitimidade da empresa decorrente de um evento negativo, os administradores podem tentar mudar a percepção dos que estão do lado de fora, com o objetivo de aumentar a congruência entre as atividades da organização e a expectativa da sociedade”.

Conforme Silva e Sancovschi (2006, p. 4-5), eventos negativos podem decorrer das seguintes situações:

(1) acidentes ambientais, comumente relacionados, por exemplo, com empresas de exploração de petróleo, de mineração, de papel e celulose que causam impacto no meio ambiente; (2) acidentes de trabalho, em especial nos casos de acidentes fatais; (3) controvérsias em relação à atividade desenvolvida pela empresa, como por exemplo, a indústria tabagista, a indústria de “jogos de azar”; ou ainda, (4) crises corporativas em geral.

Faz-se necessária essa constante avaliação sobre as ações da organização, e análise de como reagir aos problemas, visto que a sobrevivência de uma organização pode estar ameaçada se a sociedade entender que ela infringiu o seu contrato social (PENEDO et al., 2004).

Uma discrepância entre as ações de uma empresa e as expectativas da sociedade poderá desenvolver uma defasagem de legitimidade (*legitimacy gap*), pois a organização estará operando em sentido contrário às expectativas da sociedade. Essa defasagem poderá ameaçar a imagem e a reputação da empresa, já que ela não opera mais em congruência com os aspectos que lhe conferem o status de legítima. Esse fato pode afetar as relações estabelecidas no campo organizacional e levar ao fim de sua existência como membro legítimo de uma comunidade empresarial e da sociedade.

Analisando os tipos de correntes existentes iremos nos basear na Corrente da Percepção de acordo com Suddaby et al, por ser uma corrente que analisa principalmente como as percepções se dão através dos indivíduos sob a influência de julgamentos institucionalizados.

## 2.4 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMAÇÃO

### 2.4.1. Conceitos de Legitimação

As empresas cada vez mais precisam demonstrar à sociedade que, além de realizar as atividades para as quais foram criadas, se preocupam também com o ambiente em que atuam, a fim de legitimar sua aceitação na sociedade. Dentre os vários objetivos buscados por uma organização atuando em um novo ambiente, um dos mais importantes é a legitimação. Para tanto, são necessárias estratégias específicas para se atingir este objetivo.

Johnson, Scholes e Whittington (2007), destacam que “estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, sendo que se utiliza da configuração dos seus recursos e competências para obter diferenciais competitivos”. Neste sentido, Machado-da-Silva e Vizeu (2007) “ressaltam que a estratégia pode ser vista como um importante elemento de legitimação”. A legitimidade não consegue ser alcançada sem a utilização de ações e estratégias específicas para o seu alcance.

Sendo assim, legitimar uma organização, suas práticas, seus valores ou comportamentos significa aceitar como algo natural para os membros desse grupo social, uma vez que legitimar é o processo em que indivíduos comunicam o que é definido como real, socialmente constituído (ZUCKER, 1987).

A legitimação tem grande importância no mundo organizacional de acordo com Meyer e Rowan (1991), para os autores, a legitimação é o objetivo final de toda organização, muito mais do que qualquer outro e para isto as organizações se utilizam de uma ampla gama de mecanismos para buscá-la. Como função tornar objetivamente acessível, e subjetivamente plausível as objetivações de “primeira ordem” já institucionalizadas.

Neste sentido, a legitimação atua na forma de explicar a ordem institucional, fornecendo validade cognoscitiva aos seus significados objetivados (BERGER; LUCKMANN, 2008). No que tange à questão de elementos cognoscitivos, vale dizer então que a legitimação não é apenas uma questão de valores, mas implica também conhecimento.

As organizações desejam e buscam a legitimidade para fortalecer a sua presença no mercado, se utilizando, para isto, de estratégias que permitam a sua legitimação. As organizações podem agir de forma proativa para desenvolver a legitimação, como destacam (ZIMMERMAN E ZEITZ, 2002). Nesta mesma linha de pensamento, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) ressaltam que a legitimidade pode ser intencionalmente buscada e, assim, padrões institucionais pode ser alvo de aceitação ou rejeição.

A legitimação pode ainda se dar por meio de discursos, que são utilizados pelas empresas para influenciar o contexto histórico-social e, especialmente, sobre o ambiente de negócios.

“Caracterizados em grande parte pela adaptação ao contexto e orientação para o longo prazo, os discursos visam à obtenção ou manutenção da “legitimação para a empresa e suas atividades”, podendo envolver desde a valorização perante os públicos de interesse até a criação ou a ampliação de poder” (BORGES, 2007, p.154-155).

Ao confrontar as duas, em uma abordagem mais recente, Gaus (2011) esclarece que legitimidade e legitimação representam duas visões distintas sobre uma mesma relação social. Enquanto legitimidade implica em uma visão estática da relação entre cidadãos e a ordem política e seus representantes, a legitimação se debruça sobre as dinâmicas dessa relação. Em outras palavras, quando se fala em um tipo de legitimidade (como as apontadas acima), trata-se da razão ou justificação pelas quais membros observam a ordem como aceitável. Ao se falar em legitimação, o objeto de estudo muda, passando a serem os atos e processos através dos quais a validade da ordem é estabelecida e mantida (CORREA, 2014). A legitimação acontece quando a estrutura ou a organização é considerada pelos membros de um grupo social, como eficaz e imprescindível, uma vez que atua como uma importante força refletida na estabilidade de comportamentos (BERGER; LUCKMANN, 2008).

#### 2.4.2. Respostas Estratégicas Organizacionais de Legitimação

Dessa forma, a legitimidade é algo que muda de acordo com o tempo e espaço, exigindo uma busca permanente para sua conquista. Isto faz com que as organizações necessitem, constantemente, reexaminar as suas estratégias de legitimação para consolidar a sua posição no contexto de atuação. As estratégias de legitimação devem ser criadas e revisadas constantemente para garantir a sua real efetividade sendo necessário que organização tenha clareza sobre os fatores que são considerados importantes para a sua legitimação (MEYER e SILVA, 2014).

Elsbach e Sutton (1992, p. 700) argumentam que “um maior entendimento de como as organizações adquirem e protegem a legitimidade pode ser obtido através da combinação entre as perspectivas institucional e de gerenciamento de impressões”. Trata-se o gerenciamento de impressões dentro de um sentido amplo, que inclui estratégias e táticas que visam tanto à construção de imagens positivas quanto negativas. Entretanto, parte-se do princípio que essas imagens, positivas ou negativas, são legitimadas pelos constituintes-chave. Para esse propósito, são

consideradas as ferramentas de comunicação corporativas utilizadas nas organizações para implementar estratégias e táticas de gerenciamento de impressões. (MENDONÇA e AMARANTINO-DE-ANDRADE,2003).

Respostas estratégicas a pressões ambientais são ações das empresas frente às forças que afetam a estratégia com o propósito de proteger os objetivos organizacionais. Diversos stakeholders pressionam as empresas em busca de privilegiar seus interesses enquanto os clientes buscam soluções mais convenientes para suas demandas. As ações das empresas em resposta a essas pressões são materializadas nas estratégias, uma vez que a organização deve usá-las para lidar com o ambiente (Chaffee, 1985).

Entre elas podemos citar as estratégias de legitimação de acordo com três autores: Lindblom, Suchman e Oliver.

Uma forma de demonstrar como a gestão reage, seria adotando, isoladamente ou em conjunto, segundo Lindblom (1994), uma destas quatro estratégias na evidenciação visando legitimar sua própria existência.

(1) educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades.

(2) mudar a percepção do público sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual.

(3) manipular a percepção do público desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los

(4) mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro.

A primeira estratégia diz respeito à intenção da empresa em conduzir sua administração conforme as ideias de seu público alvo, analisando o que seria apropriado para ambos, ou então, como meio de solucionar uma ameaça à sua legitimidade. Ela reconhece que o público tenha chamado a atenção sobre algum assunto negativo decorrente de suas atividades, passando a divulgar as mudanças implementadas visando minimizar ou eliminar eventuais eventos negativos (BEUREN, HEIN, BOFF, 2011).

Ao adotar esta estratégia, reconhece a necessidade de não ser neutra e imparcial diante de assuntos negativos relacionados às suas atividades e que possam impactar na sua legitimidade organizacional. Silva (2003, p. 29) destaca

que, “aparentemente, essa estratégia parece ser a alternativa que traz resultados mais concretos em termos de recuperação de legitimidade, e eficácia na evidenciação”.

Na segunda estratégia, Lindblom (1994) menciona que não requer uma mudança no desempenho da empresa em atendimento às expectativas do público pertinente, mas uma mudança na percepção deste público. A evidenciação serviria como meio de demonstrar a conveniência de suas atividades no ambiente em que está inserida ao evidenciar que sua produção, métodos e objetivos estão de acordo e apropriados com as normas existentes neste ambiente (BEUREN, HEIN, BOFF, 2011).

A terceira estratégia seria utilizada pela empresa no sentido de não comentar eventos negativos relacionados às suas atividades, desviando a atenção de seu público para outro assunto relacionado, como a ênfase para realizações sociais passadas, ligadas a símbolos altamente legitimados (BEUREN, HEIN, BOFF, 2011). A empresa poderá optar por não omitir determinados fatos. Nesse sentido, Lindblom (1994) destaca que a divulgação, enquanto não necessariamente falsa, estará enganando. Esta é uma das alternativas mais óbvias de evidenciação em busca da legitimidade organizacional.

Quanto à quarta estratégia, a empresa percebe que seu público alvo apresenta expectativas desiguais em relação à produção, métodos e objetivos apresentados por ela. Nesse caso, a empresa utiliza-se da evidenciação para tentar trazer a visão do público em conformidade com sua produção, métodos e objetivos organizacionais (BEUREN, HEIN, BOFF, 2011). Sob esta ótica, a empresa não está fazendo um ajuste interno à sua legitimidade, mas estará buscando um ajuste das expectativas do público em linha com seu desempenho futuro.

Do exposto, percebe-se que as empresas podem evidenciar informações ambientais e sociais, relacionadas às suas atividades, utilizando-se intencionalmente ou não de quatro estratégias de legitimidade, alternativamente ou pela combinação delas, visando obter, manter ou recuperar sua legitimidade no meio social em que estão inseridas (BEUREN, HEIN, BOFF, 2011).

Suchman (1995) estabeleceu, para as três categorias de legitimidade, critérios e itens a serem analisados na gestão de sua legitimidade social. O autor indica que as empresas podem realizar ações com o objetivo de ganhar, manter e



recuperar a legitimidade. Para tanto, a organização pode agir de forma pragmática, moral e cognitiva, usando diferentes formas de legitimidade.

Admitindo que a gestão da legitimidade esteja pautada na comunicação entre a organização e seus diferentes públicos. Normalmente, a organização empreende muitas ações para ser aceita no seu contexto social quando implementa novas operações técnicas, possui problemas ou está mal institucionalizada.

Buscando alcançar legitimidade pragmática através da conformidade, a organização deve satisfazer as necessidades de diversos públicos ou oferecer acesso à tomada de decisão. Alguns passos são sugeridos, como responder às preferências dos clientes e ampliar a cooptação de novos. Outra proposta descrita é a seleção de ambientes. Essa opção deve ocorrer naturalmente através de pesquisa de mercado, almejando identificar e atrair novos clientes que se identifiquem com os tipos de troca que a organização está apta a fazer.

O desafio de ganhar legitimidade pode ser entendido, de acordo com Machado e Ott (2015), em uma situação em que ao inserir uma nova atividade no mercado, onde praticamente não há precedentes, a organização enfrenta a difícil tarefa da aceitação em seu contexto social. Onde manter a legitimidade é mais fácil do que ganhá-la, não obstante o autor adverte sobre três aspectos problemáticos para manter a legitimidade organizacional: os públicos são frequentemente heterogêneos; a estabilidade muitas vezes implica rigidez e a institucionalização gera a sua própria oposição.

A tarefa de recuperar a legitimidade, para Suchman (1995) se assemelha à tarefa de ganhá-la, no entanto, a reparação da legitimidade geralmente representa uma resposta reativa a uma crise imprevista. O autor considera que as mesmas estratégias utilizadas para o ganho de legitimidade podem ser utilizadas para a sua reparação, desde que a empresa ainda goze de alguma credibilidade com públicos relevantes. Em particular, as organizações devem construir uma espécie de “firewall” entre as avaliações do público sobre ações específicas do passado e as avaliações sobre ações em curso.



QUADRO 1 – ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

CATEGORIAS	Estratégias para a legitimação CRITÉRIOS		
	GANHO	MANUTENÇÃO	REPARAÇÃO
PRAGMÁTICA	ITENS	ITENS	ITENS
	Responder às necessidades dos <i>stakeholders</i>	Consultar a opinião de líderes	Rejeitar
	Cooptar integrantes	Monitorar a confiabilidade	Criar monitores
	Construir reputação	Comunicar-se honestamente	
	Anunciar o produto	Estocar confiança	
	Anunciar a imagem		
MORAL	Produzir resultados adequados	Consultar as categorias profissionais	Desculpar/justificar
	Incorporar-se a instituições	Monitorar a responsabilidade	Substituir pessoal
	Oferecer demonstrações simbólicas	Comunicar-se oficialmente	Rever as práticas
	Definir metas	Estocar opiniões favoráveis	Reconfigurar
	Demonstrar sucesso		
	Fazer proselitismo (indivíduo convertido a uma doutrina ou ideia)		
COGNITIVA	Reproduzir normas	Consultar aquele que tem dúvidas	Explicar
	Formalizar as operações	Visar clareza	
	Profissionalizar as operações	Falar pontualmente	
	Buscar certificações	Estocar conexões	
	Persistir		
	Popularizar novos modelos		
	Padronizar novos modelos		

Fonte: Adaptado de Suchman (1995)

Ao analisar a influência de pressões institucionais sobre as diferentes respostas estratégicas de uma organização, Oliver (1991) integrou à teoria institucional a perspectiva baseada na dependência de recursos. Uma das justificativas para a inclusão da perspectiva baseada em recursos, em sua análise, decorre de a teoria institucional, em geral, considerar que os agentes envolvidos no processo de institucionalização possuem um comportamento passivo e em conformidade às pressões institucionais.

Oliver (1991) desenvolveu uma tipologia de respostas estratégicas ao processo institucional, sendo divididas em cinco categorias: aquiescência, compromisso, esquivança, desafio e manipulação, conforme o quadro abaixo:

QUADRO 3: RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS

Estratégias	Táticas	Exemplos
Aquiescência	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Imitar modelos institucionais
	Aceder	Obedecer às regras e aceitar as normas
Compromisso	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com grupos de interesse institucionais
Esquivança	Ocultar	Disfarçar a não-conformidade
	Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais
	Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínios
Desafio	Rejeitar	Desconsiderar normas e valores explícitos
	Provocar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Violar as fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar públicos e processos institucionais

FONTE: Oliver (1991, p.152).

A aquiescência, ou conformidade, é tida como resposta primordial às exigências ambientais, podendo ser expressa como hábito, imitação ou condescendência. Ela representa a resposta estratégica cujo nível de conformidade passiva é o mais alto ou, a que representa uma total aceitação das pressões Institucionais, estando relacionada a três táticas: habituar, imitar e aceder.

A condescendência presume a obediência a normas e valores ou a sua incorporação consciente, à medida que uma organização opta por aceder a pressões institucionais, antecipando a obtenção de benefícios e recursos que favoreçam a legitimidade. A imitação, que é consistente com o conceito de isomorfismo mimético de DiMaggio e Powell (1983), refere-se tanto à imitação consciente quanto inconsciente de modelos institucionais, incluindo, por exemplo, a imitação de organizações de sucesso e a aceitação de conselhos de empresas de consultoria ou associações profissionais.

Em ambiente de incerteza, os tomadores de decisão imitam o comportamento de outros modelos institucionais, em especial aqueles modelos que são tidos como confiáveis. Aceder, por comparação, é definido como obediência consciente ou incorporação de valores, normas ou exigências institucionais. Aceder

é considerado mais ativo que hábito e imitação, podendo estabelecer a adequabilidade da organização como teoria por reduzir a vulnerabilidade à avaliação negativa de sua conduta, produtos ou serviços (SANTOS, 2008).

O compromisso envolve a ocorrência de demandas externas conflitantes ou incompatíveis com os objetivos organizacionais, representa a possibilidade de a organização resistir às exigências ambientais, por meio de táticas como equilíbrio, acomodação e barganha com determinados grupos de interesse ou stakeholders.

As organizações são confrontadas com demandas sociais conflitantes e com inconsistências entre as expectativas institucionais e os objetivos organizacionais internos relacionados com eficiência e autonomia. Oliver (1991) destaca que o compromisso é apenas parcial, regido pela necessidade de a organização promover seus próprios interesses, mas em permanente busca de conformidade com as regras institucionais.

Pela perspectiva estratégica, o equilíbrio é definido como resposta tática ao processo institucional que se refere à acomodação da demanda de múltiplos constituintes em resposta às pressões e expectativas institucionais. A tática de pacificar constitui também conformidade parcial com um ou mais constituintes, ou seja, “uma organização pode se cercar contra a interferência de autoridades governamentais, mas de acordo com Scott (1983) estariam mordendo a mão que as alimenta” (SANTOS 2008, p.93). Essas organizações tendem a se adequar pelo menos a padrões mínimos.

Barganhar é uma forma de compromisso mais ativa que pacificar. Essa tática envolve o esforço de uma organização em prever possíveis negociações por meio de concessões que um constituinte externo possa fazer para atender às expectativas.

A terceira resposta, esquiva, significa a tentativa de impedir a necessidade por conformidade. Vários teóricos organizacionais reconhecem a esquiva como resposta às pressões institucionais, como uma tentativa organizacional de impedir a necessidade de conformidade. Três táticas estão relacionadas a essa estratégia: ocultar, amortecer e escapar.

A tática de ocultar envolve disfarçar a não conformidade pela obediência de “fachada”. Em inspeções uma organização pode se preparar e mostrar atividades que não condizem com suas rotinas normais. Amortecer refere-se à tentativa de

uma organização de afrouxar as ligações institucionais, de reduzir a extensão à qual é externamente inspecionada ou avaliada.

A tática de amortecer pode servir a interesses organizacionais, especialmente para manter autonomia, minimizar intervenção externa e maximizar eficiência. A última é “escapar”, ou seja, a organização pode deixar os domínios onde a pressão é exercida, pode mudar os objetivos e atividades para evitar a necessidade de conformidade. Em contraste com aquiescência e compromisso que constituem respostas estratégicas que as organizações empreendem com o objetivo de total ou parcial adequação aos processos institucionais, a esquiva é motivada pelo desejo de evitar as condições que fazem o comportamento de adequação necessário.

O desafio consiste no modo de resistência mais ativo as exigências ambientais, concretizado por meio da rejeição, da provocação ou do ataque. Segundo Oliver (1991), as organizações podem empregar essas táticas em virtude de baixa intensidade de pressão externa, quando os seus objetivos e interesses divergem substancialmente das regras e valores sociais, ao se mostrarem convictas da retidão das ações alternativas que propõem, ou quando acreditam que têm pouco a perder com qualquer demonstração explícita de antagonismo às exigências institucionais e envolve três táticas: rejeitar, provocar e atacar.

Rejeitar ou desconsiderar normas e valores explícitos pode ser aumentado pela dificuldade de compreensão organizacional atrás de pressões organizacionais. Provocar é um afastamento mais ativo das regras, normas ou expectativas do que rejeitar, mediante contestação de regras e exigências.

Atacar distingue-se das táticas de rejeitar e provocar, pelo grau de agressividade. Atacando, as organizações violam as fontes de pressão institucional. Uma postura estratégica de ataque, segundo Santos (2008), é mais provável de ocorrer quando valores e expectativas institucionais são específicos da organização, quando esses valores e expectativas são negativos ou desacreditados, ou quando a organização acredita que seus direitos, privilégios ou autonomia estão em risco.

A última resposta estratégica, também a mais ativa em termos de não conformidade, é a manipulação, em que pretende mudar ativamente ou exercer poder sobre o conteúdo das expectativas ou as fontes que procuram aplicá-las. Envolve três táticas: cooptar, influenciar e controlar.

Em resposta às pressões institucionais, uma organização pode cooptar as fontes de pressão, importar pessoas influentes, pode tentar persuadir um constituinte institucional para juntar-se à organização ou à diretoria. A tática de influenciar pode ser orientada por moldar valores e critérios. A tática de controle constitui uma resposta mais ativa e agressiva às pressões institucionais que cooptar e influenciar, podendo dominar públicos e processos institucionais.

Oliver (1991) assume que as duas primeiras respostas estratégicas – aquiescência e comprometimento – estão associadas com a conformidade total ou parcial às pressões institucionais. É de se esperar, portanto, que essas respostas estratégicas estejam associadas com um maior grau de institucionalização dos arranjos estruturais. Por outro lado, as demais respostas estratégicas – esquivação, desafio e manipulação – na medida em que representam respostas ativas às pressões institucionais podem indicar um menor grau de institucionalização e, no limite, a não institucionalização dos arranjos estruturais. Oliver (1991) destaca, ainda, que a resposta estratégica que uma organização escolhe, diante das pressões institucionais, depende dos seguintes fatores: 1) por que essas pressões estão sendo exercidas – causa; 2) quem está exercendo – agentes; 3) quais são essas pressões – conteúdo; 4) como ou por quais meios elas são exercidas – controle; e 5) onde elas ocorrem – contexto. A partir dessa construção teórica, Oliver (1991, p. 160) apresenta uma série de hipóteses relativas aos fatores preditivos relacionados aos cinco fatores ou antecedentes destacados anteriormente e às estratégias de respostas diante das pressões institucionais – Quadro 4.

QUADRO 4– RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E FATORES PREDITIVOS

Fator Preditivo	Respostas Estratégicas				
	Aquiescer	Negociar	Esquivar-se	Desafiar	Manipular
<b>Causa</b>					
Legitimação	Alto	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Eficiência	Alto	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
<b>Agente</b>					
Multiplicidade	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto
Dependência	Alto	Alto	Moderado	Baixo	Baixo
<b>Conteúdo</b>					
Consistência	Alto	Moderado	Moderado	Baixo	Baixo
Restrição	Baixo	Moderado	Alto	Alto	Alto
<b>Controle</b>					
Coerção	Alto	Moderado	Moderado	Baixo	Baixo
Difusão	Alto	Alto	Moderado	Baixo	Baixo
<b>Contexto</b>					
Incerteza	Alto	Alto	Alto	Baixo	Baixo
Integração	Alto	Alto	Moderado	Baixo	Baixo

FONTE: Oliver (1991, pág. 160.)

A partir do Quadro 2, algumas proposições poderiam ser feitas em termos do processo de institucionalização de artefatos do sistema de controle gerencial, tais como planejamento estratégico e orçamento. Seria possível, por exemplo, propor que o planejamento estratégico e o orçamento seriam mais provavelmente institucionalizados (ou apresentariam maior grau de institucionalização) em situações que servissem como fonte de legitimidade e estivessem associados positivamente com desempenho superior, considerando apenas a dimensão 'causa'. Neste estudo, entretanto, não se tem o objetivo de explorar detalhadamente as prováveis influências que os fatores preditivos têm sobre as respostas estratégicas ao processo de planejamento.

A perspectiva de Oliver, no âmbito da teoria institucional, pode ser caracterizada como situada em posição intermediária entre uma orientação determinista e outra voluntarista da ação organizacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005), tendo em vista que, ao mesmo tempo em que se aceita a pressão de forças externas, assume-se que os agentes internos podem interpretá-las e responder a elas utilizando-se de diferentes respostas estratégicas, desde uma mais ativa até outra mais passiva. Desse modo, as escolhas estratégicas dos atores sociais são guiadas pela interpretação intersubjetiva sobre a racionalidade predominante no contexto social (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

O mundo virtual está se constituindo como parte do contexto institucional, sendo fonte de pressão para a legitimidade. Compreender os sentimentos/opiniões circulantes de modo contínuo e em rede é compreender parte desse contexto institucional, pois envolve não apenas as percepções, mas seu compartilhamento/repercussão e a formação de juízos sociais (ETTER et al, 2017, tradução nossa).

Tudo isso parece ter impacto sobre as organizações que podem de várias formas, lidar com isso, inclusive tentando participar da interação virtual constituindo estratégias de legitimação e/ou monitorando e respondendo ao que circula virtualmente na tentativa de proteger/restaurar/angariar legitimidade. (ETTER et al 2017, tradução nossa).

Os cidadãos conferem legitimidade às organizações por meio de respostas baseadas em dados (Haack et al., 2014). Respostas baseadas em afeto, como



alegria (afeto positivo) ou desapontamento (afeto negativo), são as reações afetivas a um input perceptivo, como as ações organizacionais, e formam a base da formação do julgamento individual (Haidt, 2001). As respostas baseadas em afetos são verbalizadas e expressas como julgamentos avaliativos sobre as organizações e suas ações. Semelhante a endossar artigos em mídia noticiosa (Deephouse e Carter, 2005), juízos positivos, então, podem ser considerados como legitimadores de organizações, enquanto juízos negativos podem ser considerados como organizações que legitimam. Consequentemente, argumentamos que a legitimidade é construída por meio da expressão de juízos positivos e negativos por parte dos indivíduos nas redes sociais.

Os estudos a respeito da legitimidade e da legitimação passam pelos mais variados grupos de organização, como em entidades públicas como o estudo de caso que analisa as estratégias de legitimação utilizadas pela empresa Itaipu Binacional, nos mercados do Brasil e do Paraguai, por Sorgine (2012).

Lang et al (2015) analisa o discurso socioambiental da Petrobrás, ao promover sua imagem corporativa no espaço midiático, por meio da triangulação desta com os comentários postados nas mídias sociais e as matérias divulgadas pela mídia digital e Wilke (2013), que se propõe a discutir a legitimidade na indústria hoteleira e os fatores que determinam sua ocorrência, sob a lente, em especial, da teoria institucional.

Percebe-se que com a evolução da internet o público consumidor começou a interagir cada vez mais através das redes sociais e websites de comentários online, através deles os clientes buscam informações a respeito da hospedagem e demais serviços de hotéis, indicando estes de forma positiva ou negativa na web.

É possível efetuar uma coleta de dados através de uma análise de conteúdo, e verificar os tipos de comentários que são efetuados, separando-os com base na mineração de opinião, que os indicam como positivos, neutros ou negativos através da utilização de um software. Essa análise servirá como base para a legitimação da empresa, através dos comentários que guiarão a tomada de decisão dentro da organização, podendo ser identificadas através das categorias determinadas por Oliver (1991) e Suchman (2006).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando-se as fundamentações apresentadas no capítulo anterior, no qual o foco se deu na apresentação de elementos teóricos importantes para a análise da legitimidade organizacional, por meio da relação entre respostas organizacionais, as redes sociais online e a mineração de opinião, pretende-se expor, neste capítulo, as escolhas metodológicas adotadas para o alcance da análise proposta, bem como suas respectivas justificativas.

Inicialmente, apresentam-se as perguntas de pesquisa, conforme objetivos, geral e específico, exposto no primeiro capítulo deste trabalho e as categorias analíticas. Na sequência, discorre-se sobre a delimitação da pesquisa em suas etapas, procedimentos de coleta de dados, procedimentos de tratamento e análise dos dados.

#### 3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Neste trabalho, adotou-se como tema a relação entre os conteúdos digitais, mais especificamente as opiniões expressas em espaços virtuais, e as estratégias de legitimação. Tendo-se em vista a importância de entender como se deu essa relação e como estas opiniões foram percebidas pela organização, o problema de pesquisa a ser respondido no decorrer deste trabalho apresenta-se da seguinte forma:

Como a manifestação de sentimentos expressas nas redes sociais online e websites de comentários online influenciaram as respostas estratégicas de legitimação da Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018? Com esse problema de pesquisa, a seguir serão apresentados elementos que dão suporte a este estudo: as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas, e a definição de outros termos relevantes como rede social e legitimidade.



### 3.1.1. Perguntas de pesquisa:

Para responder ao problema de pesquisa proposto, de forma contextualizada e organizada, elencam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Como se manifestam as opiniões nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018?
- b) Como a organização respondeu estrategicamente às manifestações de opiniões nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018?
- c) Qual a relação entre as respostas de estratégias de legitimação e a manifestação de opiniões nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018?

### 3.1.2. Definição das Categorias de Análise

A relação entre o problema de pesquisa e seus objetivos pode se dar a partir da análise das seguintes variáveis, cujas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) serão descritas a seguir:

- i. Manifestação de sentimentos nas redes sociais online e websites de comentários online
  - DC: mineração de opinião (também conhecida como análise de sentimentos) realiza a avaliação da opinião das pessoas, apreciações, atitudes e emoções frente entidades, indivíduos, tópicos específicos, eventos e seus atributos e que indicam sentimentos positivos ou negativos (LIU, 2008).
  - DO: análise dos comentários efetuados nas redes sociais online e websites de comentários online, referentes à rede Hoteleira Alpha em Curitiba, no período de 2012 a 2018 e posterior sumarização das principais opiniões contidas na coleção de textos de acordo com as dimensões pré-definidas: infraestrutura hoteleira, qualidade no serviço prestado e qualidade dos produtos do setor de Alimentos e Bebidas.

## ii. Respostas Estratégicas de Legitimação

- DC: Ações organizacionais construídas em resposta ao contexto institucional e orientadas para o recebimento/aceitação ou validação social.

- DO: operacionalizada por meio da identificação e análise das três dimensões: infraestrutura hoteleira, qualidade dos serviços prestados e qualidade dos produtos de Alimentos e Bebidas associados às categorias de respostas organizacionais de Suchman, conforme Quadro 2, na Rede Hoteleira Alpha.

## 3.2. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Neste tópico, será apresentado o desenho de pesquisa que é composto por breve descrição da situação em estudo, delineamento e etapas de pesquisa, procedimentos de coletas e tratamento e análise dos dados.

### 3.2.1. Situação em Estudo

A presente pesquisa estuda a influência de sentimentos manifestados nas redes sociais online e websites de comentários online, através do Booking, *Tripadvisor* e *Facebook*, no período de 2012 a 2018 com o intuito de verificar como elas influenciam na percepção sobre a legitimidade organizacional na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba.

O enfoque do estudo se dá sobre a Rede Hoteleira Alpha em Curitiba, que possui quatro hotéis, cada um de uma diferente categoria: Um econômico (Hotel G) que tem como principal característica o oferecimento de um serviço básico com alta qualidade, que advém da redução das instalações e dos serviços ao mínimo, oferecendo apenas o essencial ao tipo de hóspede a que se destinam geralmente grupos caracterizados por executivos de nível intermediário, técnicos, profissionais e vendedores que viajam a negócios e que preferem (ou podem apenas) pagar tarifas mais baixas, e que priorizam mais o conforto que a sofisticação das instalações (BEZERRA e MELO, 2003), pois permanecem pouco tempo no hotel, fim de um dia ao início do outro, um superior (Hotel Q) apresenta o conforto e os serviços iguais aos anteriores, porém suas áreas não são tão amplas e os supérfluos não são tão fartos, oferece serviço de A & B completo durante dezesseis horas por dia.

(EMBRATUR, 1998), um Luxo (Hotel R), esses hotéis oferecem uma série de amenidades como: toalhas de tamanho grande, sabonetes finos, loção para barbear, e muitas outras. Os hóspedes desses hotéis também encontram aparelhos sofisticados de TV a cabo. Além disso, também são oferecidos serviços personalizados de acordo com o que o hospede necessita, por isso há um maior número de funcionários em relação aos apartamentos, o que permite mais rapidez no atendimento das exigências dos hóspedes. Alguns hotéis ainda contam com um *concierge*, que é responsável por ajudar o hóspede nos procedimentos de *check-in* e *check-out*, fazer reservas para shows, comprar tickets para jogos de futebol etc. alguns meios de hospedagem dessa categoria também têm o que se chama *Business Center*, que são os andares preparados para oferecer serviços especiais como computadores e impressoras. Em algumas categorias de apartamentos são encontrados flores ou cestas de frutas, e à noite pode ser oferecido um serviço especial de bebidas (DAVIES, 2003). E um superluxo (hotel F) Instalações com muito luxo, que podem ser consideradas palacianas, serviço de comunicação com aparelhos de última geração, também disponibiliza de serviço de A & B de primeira categoria nas vinte e quatro horas do dia, além de amenidades e supérfluos (EMBRATUR, 1998).

E o segundo critério baseia-se pela Rede Alpha ser a máster franquadora das bandeiras internacionalmente reconhecidas, operando aproximadamente em trinta e sete países, com mais de quatro mil hotéis em todo mundo; como a *C Hotels Worldwild*, líder mundial na indústria da hospitalidade com operações hoteleiras e restaurantes e com a *S hotels e resorts*, presentes em oitenta países. A diversidade destas marcas proporciona ao consumidor um atendimento diferenciado para hóspedes acostumados de três a cinco estrelas, com foco no público executivo regional e internacional. Já é possível perceber a preocupação com qualificação profissional para dar conta da estratégia empresarial norteadora das ações do grupo.

A organização é considerada uma das líderes mundiais no segmento de hospedagem na categoria luxo e possui serviços diferenciados e pioneiros, fornecendo uma experiência autêntica e vibrante a seus hóspedes. Todas as marcas buscam superar as expectativas dos clientes, conquistando através da excelência dos serviços prestados a sua fidelidade e seu retorno, tendo como sua missão:

alcançar os melhores retornos para seus clientes, investidores, funcionários e acionistas, baseando-se sempre nos valores relacionados à ética, integridade e honestidade profissional. Além da política da empresa de 100% de garantia em seus serviços e acomodações, ou seja, caso haja alguma insatisfação durante a estadia, sem uma resolução, será efetuada uma devolução dos serviços e até o valor da diária nos casos mais extremos. Todos os apartamentos estão equipados com telefones, linha para fax e computador, controle de temperatura individual, TV cofre e frigobar.

### 3.2.2. Delineamento e Etapas da Pesquisa

Os objetivos deste estudo estão relacionados à intenção de compreensão e interpretação do fenômeno da legitimidade organizacional a partir da relação entre as práticas organizacionais de mineração de opinião e as respostas estratégicas de legitimação. Assim, tendo-se em vista que os objetivos estão pautados em aspectos de construção social, significados e interpretação, entende-se que a perspectiva mais adequada aos propósitos da pesquisa é a interpretativista.

O método adotado para o tratamento dos dados foi exploratório, que são desenvolvidas com objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximado, a cerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco elaborado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizantes (GIL, 2008, p. 27). E de natureza qualitativa, que para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (MINAYO, 2001, p. 14). Adotar uma postura qualitativa de pesquisa é, de acordo com Stake (2011), considerar diferentes formas de pensamento que englobam características interpretativas, com base em experiências, situacionais e humanísticas.

Optou-se também pela realização de um estudo caso que “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu

contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.32) sendo nesta pesquisa composto por quatro hotéis do município de Curitiba, localizado no estado do Paraná, Brasil.

A pesquisa de estudo de caso consiste em uma investigação detalhada, muitas vezes, com dados recolhidos ao longo de um período de tempo de ocorrência dos fenômenos em seu contexto (CASSELL, 2009). Nesse sentido, a perspectiva temporal do estudo caracteriza-se como longitudinal com corte transversal. Os dados foram coletados em um período compreendido entre de 2012 a 2018 e o foco se dará a partir de opiniões emitidas nas mídias sociais e websites de comentários online sobre a sua experiência nos hotéis de Curitiba. O período selecionado inicia-se no primeiro ano em que foram registrados comentários/opiniões nestes websites e mídias sociais e terminou no início do ano de 2018, para que fosse viável a coleta do maior número de dados para a pesquisa antes da qualificação. Esse período justifica-se pela importância em coletar os dados desde o início para que se pudesse efetuar análises através do tempo e de como estas opiniões foram mudando conforme os anos.

Considerando as escolhas metodológicas identificadas nos parágrafos acima, elaborou-se um protocolo de pesquisa composto por três etapas, descritas nos parágrafos a seguir. A primeira etapa possui um caráter exploratório, ocorrendo uma contextualização do caso em estudo com a finalidade de expor a história das redes sociais e websites de comentários online, apontar de que forma a manifestação de sentimentos se deu neste ambiente e como isso influenciou nas respostas estratégicas de legitimação e tomada de decisão da organização.

Nesta etapa, foi realizada uma análise inicial na qual se buscou tomar contato com a situação por meio de leituras de publicações e outras informações disponíveis em *sites* da internet. A partir dessa aproximação documental preparatória já foi possível organizar algumas escolhas metodológicas da pesquisa com destaque para a forma com que seriam organizados os comentários coletados e a sua separação segundo macro temas específicos.

A segunda etapa desta pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que busca descrever a análise de conteúdo, como ela é utilizada na mineração de opinião e quais são os tipos de softwares que poderiam ser utilizados.

De cunho analítico, a terceira etapa apresenta uma perspectiva interpretativa com base na análise da relação mútua entre os comentários gerados nas redes e websites online e práticas organizacionais relacionadas às respostas estratégicas de legitimação. Analisando os websites de comentários online e da rede social *Facebook*, encontramos: 1.679 avaliações no *Facebook*, 3.109 opiniões no *Booking* e 8.211 avaliações no *tripadvisor*, e o foco se deu a partir de opiniões que demonstram a relação entre a legitimidade organizacional da Rede Hoteleira Alpha de Curitiba no período de 2012 a 2018.

Seguindo este raciocínio, após efetuar uma análise prévia dos sites estudados percebeu-se que a organização citada possui a preocupação em responder seus clientes nas redes sociais online e websites. O que auxilia na verificação da operação da organização, se está de acordo com os entendimentos, crenças e valores de um sistema social, o que serve de base para a sua legitimação social.

### 3.2.3. Procedimentos de Coleta e Preparação de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de fontes documentais e entrevista e foi baseada nos trabalhos de Oliveira e Bermejo (2015, 2017) e Yoon, Elhadad e Bakken (2013), compreendendo onze fases:

1. Definição dos Canais de busca;
2. Escolher as fontes de dados;
3. Selecionar o software de mineração de opinião;
4. Detalhamento dos procedimentos relativos à extração e preparação dos dados;
5. Realizar a mineração de opinião;
6. Validação dos resultados encontrados;
7. Separação dos dados manualmente em dimensões;
8. Análise dos dados obtidos nas redes sociais online e websites de comentário online e sua relação com a legitimidade e os macros temas;
9. Entrevistas efetuadas na organização e suas limitações;

10. Contempla uma análise entre as entrevistas e os resultados obtidos na mineração de opinião e a relação com as estratégias de legitimação.
11. Análise das respostas organizacionais nos websites de comentários online e rede social segundo a classificação da Oliver e as não respostas.

Na primeira fase foram estabelecidos os canais de busca com base em três critérios: ser canais populares no Brasil relacionados com a hotelaria; as postagens dos usuários deveriam ser em forma de texto e deveria haver viabilidade técnica para a mineração e análise dos dados.

Na segunda fase escolheram-se as fontes de dados com maior relevância para os brasileiros e para a hotelaria, sendo a rede social mais utilizada pelos cidadãos brasileiros durante o ano de 2016, que segundo a pesquisa *Digital in 2017 Global Overview*, foi o *Facebook* (65%). E outra pesquisa realizada pela Revinat sobre dados de revisão online de hotéis, na Revista Global do Hotel 2016, revelou que os canais mais utilizados pelos cidadãos para avaliar as opiniões online são *Booking* 39%, *Tripadvisor* 24,6%, desta forma escolhemos o *Facebook*, *Booking* e *Tripadvisor* para esta pesquisa.

Na terceira fase foi feita a seleção do software para realizar a mineração de opinião e baseou-se em alguns requisitos: o software deveria permitir o tratamento de dados em língua portuguesa e ser capaz de classificar automaticamente dados do *Facebook* e dos sites de avaliações online a partir dos termos de pesquisa definidos anteriormente, ser gratuito ou possuir licença para fins acadêmicos. Foram analisados os softwares/ferramentas: *Semantria*, *Voyant Tools*, *Software R* e *Phyton*, os dois primeiros usavam apenas interfaces para gráficos e mapas então foi descartado, o software *R* exigia uma complexidade maior para o tratamento dos dados, sendo assim escolhido o *Phyton* para a realização da pesquisa.

A quarta fase é a coleta de dados, onde foram encontrados todos os dados referentes a esta pesquisa (extraídos do *Tripadvisor*, *Booking* e *Facebook* dos quatro hotéis da Rede Hoteleira Alpha). A extração dos dados foi realizada através de um *webscraping*, uma técnica de extração de dados utilizada para coletar dados de sites, por meio de processos automatizados, depois disso efetuou-se o pré-processamento dos dados, no qual os dados/comentários foram formatados e



retirados os comentários gerais e as avaliações do *Facebook* que possuíam apenas notas, sem comentários, reduzindo assim a quantidade de avaliações do *Facebook* de 1679 para 348. Além da aplicação de filtros que eliminaram posts duplicados e *stopwords*.

Na quinta fase, foi feita uma análise entre os comentários divulgados nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018 através da mineração de opinião realizada no software Phyton, são requisitos: ter o *Python 3.7* instalado na máquina, após é necessário acessar o diretório ferramenta, clicar no arquivo "instalarModulos", para iniciar a ferramenta clique em "iniciarFerramenta" e depois clique em "Procurar arquivo" para escolher a planilha de dados como entrada e clique em "Analisar" para gerar os gráficos com as devidas polaridades e porcentagens de cada um dos hotéis e da Rede. Foi necessária a classificação automatizada de cada conjunto de para que se estabelecessem regras e padrões (aprendizagem de máquina) para a classificação automatizada dos dados. Após, foi realizada a classificação automatizada de todos os conjuntos de dados e gerado o sentimento (positivo, neutro e negativo) sobre cada um dos grupos. Aspecto que servirá para validar o 3º objetivo específico da pesquisa (Verificar as respostas geradas pelas manifestações de opiniões nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018).

Na sexta fase, depois de identificar o sentimento dos cidadãos perante cada hotel, os resultados foram validados, revelando o quanto são precisos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Validando assim o 2º objetivo específico (Proceder à análise das manifestações de opiniões nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018).

Na sétima fase analisamos os comentários e encontramos diversas referências a itens relacionados à hotelaria como: quartos, camas, lençóis, banheiros, secadores, chuveiros, *amenities*, toalhas, academia, piscina, SPA, lobby, localização, atendimento, cordialidade, staff, limpeza, café da manhã, almoço, jantar, *brunch*, eventos e estacionamento. Desta forma separaram-se os comentários manualmente de acordo com os termos em 5 dimensões: Infraestrutura Hoteleira (quartos, camas, lençóis, banheiros, secadores, chuveiros, *amenities*, toalhas, academia, piscina, *lobby*), Qualidade dos Serviços Prestados (Atendimento,



Cordialidade, Staff, Limpeza, Eventos), Qualidade dos produtos ofertados pela área de Alimentos e Bebidas (café da manhã, almoço, jantar, *brunch*), Localização e Estacionamento. Escolhemos três dimensões para efetuar a pesquisa (Infraestrutura), Qualidade dos serviços e Qualidade dos Produtos, pois acreditamos que seriam os mais influentes na questão da legitimidade e respostas estratégicas e por estarem em maior número, uma vez que nada se pode fazer em relação à localização e o estacionamento ser terceirizado em todos os hotéis. Dados que servem para auxiliar no 1º objetivo específico (Verificar as manifestações de opiniões presentes nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018.)

A oitava fase contempla uma análise entre os gráficos gerados pela mineração de opinião e uma análise de conteúdo, que, segundo Moraes (1999), consiste em uma técnica para leitura e interpretação do conteúdo de materiais oriundos de comunicação verbal ou não verbal. Dessa forma, a partir das questões definidas a priori foram analisados os dados obtidos, buscando uma melhor compreensão dos comentários efetuados nos websites de comentários online e *Facebook*, remetendo ao 2º objetivo específico (Verificar o modo como a organização recebe as manifestações de opiniões nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018).

A nona fase optou-se por realizar a entrevista por pauta, semiestruturada, será utilizado um roteiro básico de entrevista (Apêndice I), flexível tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador. O questionário foi dividido em seis partes. A primeira parte buscava identificar a atuação da Rede nas redes sociais com cinco questões, a segunda parte queria verificar qual a percepção da organização sobre os feedbacks com cinco questões, a terceira parte visava verificar os possíveis impactos dos problemas citados nos comentários na gestão com três questões, a quarta parte busca compreender de que forma se dá na prática a aplicação da política de garantia de satisfação com três questões, à quinta parte analisa a gestão nas redes com três questões e por último a sexta parte que busca compreender o processo de geração e/ou captação de novas ideias e oportunidades por parte dos responsáveis pela prática com sete questões.

Assim, destaca-se que a seleção dos atores se caracteriza como intencional, orientada pela participação desses atores no contexto em estudo na busca por quem possa responder as perguntas ou fornecer os *insights* procurados (SILVERMAN, 2010). Será privilegiada a entrevista individual no ambiente de trabalho do entrevistado, que foram os quatro gerentes gerais dos hotéis da rede Alpha em Curitiba no final de janeiro de 2019, todos eles trabalharam em pelo menos dois dos hotéis da rede na cidade durante um período anterior, em outras funções ou até mesmo como gerentes gerais. Todas as entrevistas serão gravadas, desde que com autorização do entrevistado, e as anotações serão realizadas logo que encerradas as entrevistas (DUARTE, 2004).

As limitações encontradas foram que a rede hoteleira Alpha estava sem um gerente de vendas na época, impossibilitando esta entrevista, mas a gerente do hotel R foi pelos cinco anos anteriores, a gerente de vendas, o que nos deu parte da visão gerada por este setor. E apesar de termos apenas quatro entrevistas, compilamos algumas entrevistas feitas pelos gerentes referentes ao assunto estudado para corroborar as opiniões dadas nesta pesquisa. No que tange ao tempo de cada entrevista, elas duraram entre 45 e 50 minutos cada.

A décima fase contempla uma análise entre as entrevistas e os resultados obtidos na mineração de opinião e a sua relação com as estratégias de legitimação. Onde efetuou-se a análise entre as entrevistas e as respostas estratégicas de legitimação, de acordo com a teoria de Oliver (1991) e Suchman (1995), na qual foi efetuada uma comparação entre as opiniões nas redes sociais e websites de comentários online na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba no período de 2012 a 2018 e as respostas dadas pela organização e as estratégias de legitimação utilizadas. Este procedimento será efetuado de forma manual, separando as respostas consideradas como “padrão”, ou seja, aquelas que são repetidas para todos os hóspedes das em que há uma menção ao que foi deixado na opinião do hóspede.

E a décima primeira fase foi uma análise referente a não resposta, ou seja, a falta de retorno da organização em relação aos comentários efetuados nas redes sociais e websites de comentário online e a forma com a qual as respostas são classificadas de acordo com Oliver e Suchman.

Através destas onze fases, foi possível realizar a coleta dos dados para a pesquisa e identificar qual a correlação entre os comentários efetuados nos websites

online e redes sociais online com os tipos de estratégia de Suchman e Oliver que serão apresentadas na próxima etapa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se a análise dos resultados obtidos a partir dos procedimentos de coleta de dados, onde foram detectadas 10.882 opiniões entre 2012 e 2018, sendo divididas em: 7.494 opiniões no *Tripadvisor*, 3.149 opiniões no *Booking* e 239 opiniões no *Facebook*.

Para facilitar a apresentação dos dados, esse tópico será dividido em notas dos hotéis, mineração de opinião, macro temas e finalmente nas discussões sobre as respostas estratégicas e a legitimidade.

### 4.1 MINERAÇÃO DE OPINIÃO DOS HOTÉIS EM TURISMO

#### 4.1.1 Notas dos Hotéis

Em relação às notas dos hotéis no site do *Tripadvisor*, as notas de avaliação, que englobam os critérios: localização, limpeza, atendimento e custo benefício, são classificadas de 1 (horrível) a 5 (excelente). Os hotéis da rede hoteleira Alpha obtiveram a nota 4,5 (boa). Além disso, o site gera uma classificação de melhor custo benefício, tendo os hotéis classificados entre os 15 primeiros lugares: Hotel G em 2º lugar, Hotel F em 8º lugar, Hotel R em 10º lugar, Hotel Q em 12º lugar.

Em relação ao *Booking.com* os hotéis são classificados de acordo com: funcionários, comodidades, limpeza, conforto, relação qualidade/preço, localização e wi-fi gratuito. A classificação se dá com notas 1-3 (Muito mau), 3-5 (mau), 5-7 (normal), 7-9 (bom) e 9 – 10 (soberbo) mais bem avaliados foram o Hotel F e Hotel R com notas iguais de 9,1, seguidos do Hotel Q com nota 8,9 e o Hotel G com nota 8,7.

A classificação do *Facebook* é baseada em quantas pessoas recomendam ou não recomendam a Página, bem como qualquer classificação ou avaliação anterior que ela possa ter. Nesta classificação as notas são de 1 a 5. Sendo 4,7 Hotel G e Hotel R e 4,6 Hotel F e Hotel Q.

Ou seja, em todos os websites de comentários online e redes sociais utilizados, os hotéis receberam uma pontuação de muito bom até excelente, o que ressalta a sua boa avaliação pelos viajantes.

Sobre a motivação da escrita dos *reviews*, os viajantes tendem a ponderar sobre os aspectos positivos quanto negativos da estadia. Demonstrando, assim, a dificuldade de satisfazer o cliente, bem como o desafio em lidar com o elevado grau de exigência do mesmo, relatados por Smith et al. (2011), o que será melhor explicado no próximo tópico com a mineração de opinião.

#### 4.1.2 Mineração de Opinião

Para efetuar a mineração de opinião utilizamos as seguintes etapas: construção um dicionário com a relação “adjetivo = pontuação” a partir da leitura do arquivo “SentiLex-flex-PT01”. O arquivo citado é um léxico de sentimentos para o português constituído por 6.321 lexemas e 25.406 formas flexionadas. As entradas adjetivais deste dicionário foram semi automaticamente coligidas e classificadas, combinando uma abordagem linguística, para extrair candidatos a adjetivos humanos a partir de *corpora*, e uma abordagem de aprendizagem automática, para filtrar os adjetivos humanos a partir da lista de candidatos. A polaridade desses adjetivos foi atribuída com base num cálculo sobre as distâncias das palavras, com polaridade conhecida a priori, ligadas aos adjetivos por uma relação de sinonímia num grafo, inferido a partir de dicionários de sinónimos disponíveis para o português (Silva et al.2012).

Com o dicionário criado é possível percorrer uma frase e obter a soma da pontuação de cada palavra, ou seja, avaliar se na totalidade da frase houve mais adjetivos positivos ou mais negativos, sendo o nível de análise textual adotado de sentença, no qual uma frase ou sentença pode conter múltiplas opiniões.

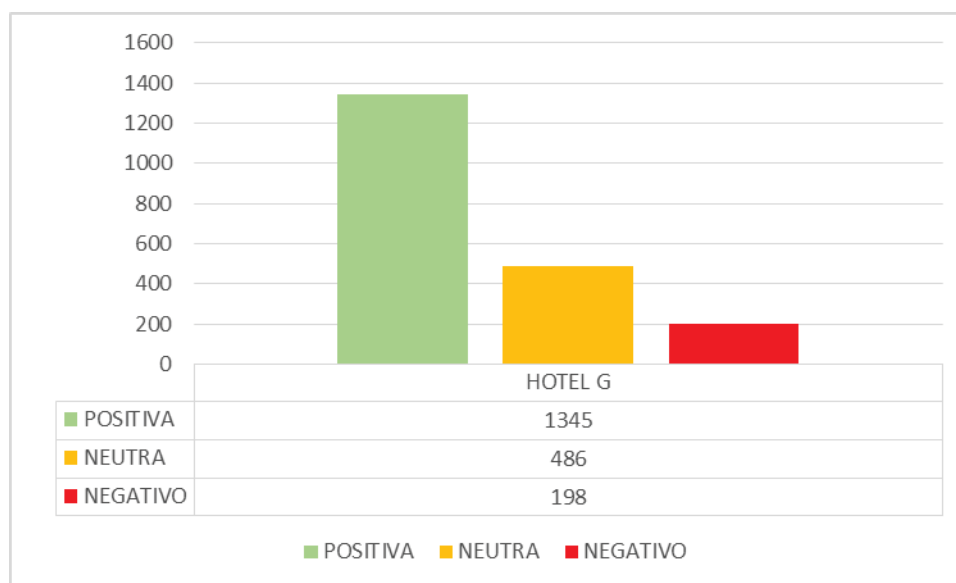
Como as avaliações estão sumarizadas em uma planilha em Excel, percorrem-se todas as células do arquivo. Ao encontrar as frases de cada linha do arquivo com a avaliação de um usuário, calcula-se a pontuação total da frase. Com a pontuação de cada frase é possível classificar para cada hotel (em um novo dicionário) a avaliação em:

- Negativa – palavras que indicam sentimentos negativos como: péssimo, ruim, devagar, horrível, sofrível, etc. Gerando um score menor do que 0. Por Exemplo: ‘Fui muito mal atendido, os recepcionistas são grosseiros e ficavam com olhares "tortos" para meu cãozinho...’ (score -3).
- Neutra - sentimentos neutros como: ok, satisfatório, razoável gerando score 0. Palavras que indicam sentimentos opostos se a soma disso foi 0 e a função retornou 0, por exemplo: Instalações antigas (score -1), mas com ótima localização(score +1).
- Positiva - palavras que indicam sentimentos positivos como: maravilhoso, fantástico, ótima, boa, excelente, divino, impecável, perfeito, muito bom, espetacular, excepcional, fabuloso, etc., gerando score maior do que 0. Por exemplo: “Atendimento maravilhoso, café da manhã perfeito, voltarei mais vezes” (score 2).

Agora com o dicionário de avaliações alimentado, basta verificar a quantidade total das avaliações para cada hotel e para a Rede Hoteleira Alpha e gerar os gráficos pertinentes. Ao efetuar a análise dos dados em relação à polaridade dos sentimentos de cada um dos hotéis e da Rede Hoteleira Alpha, foi possível verificar que tanto na classificação em separado de cada um dos hotéis quanto em relação a todos os hotéis na Rede Hoteleira Alpha em Curitiba, assim como as notas, os *reviews* predominantemente negativos se apresentaram em menor quantidade do que os positivos e neutros, os resultados foram entre 66% e 74% positivos e apenas entre 8% e 10% negativos, sendo o hotel G com a pior avaliação com 66% positivo e 10% negativo, talvez pelo fato de ser o hotel mais novo e mais sujeito a problemas pontuais.

A seguir será feita uma análise detalhada sobre os comentários de cada um dos hotéis de maneira somatória, para termos uma percepção das opiniões dos clientes da Rede Hoteleira Alpha em Curitiba, em relação aos sentimentos positivos, neutros e negativos de acordo com cada uma das três dimensões.

GRÁFICO 1– MINERAÇÃO DE OPINIÃO DO HOTEL G



FONTE: A autora (2018).

No Hotel G, verificou-se que no total 66% das avaliações são positivas, 24% neutras e 10% negativas. Os clientes possuem na sua maioria sentimentos positivos relacionados à infraestrutura hoteleira, onde manifestaram a sua satisfação com o hotel através de elementos de validação da legitimidade (reconhecida como a empresa líder em Administração hoteleira Internacional).

Hotel Estilo hotel business. Quarto limpo e confortável, ducha excelente. Dispõe de ar condicionado, frigobar e outras amenidades! Café da manhã bom e cobrado à parte. Recomendo para viagens a negócios ou estadias curtas” (Hotel G -16/09/2017-Celso-Booking)

Hotel novinho e supermoderno com um delicioso café da manhã. Quarto superconfortável, com TV Smart com Netflix e uma ducha maravilhosa! Adoramos nossa estadia e recomendamos!” (Hotel G-28/08/2017-Adriana-H’P-Facebook).

Estas análises abaixo demonstram elementos de aceitação, que reforçam a legitimidade (na qual os colaboradores expressam receptividade e acolhimento em seu atendimento) relacionada à qualidade dos serviços prestados.

Todos os funcionários muito atenciosos, sem exceção! Bem localizado, novo, limpo e silencioso. Mas na minha opinião o destaque fica com o atendimento (camareiras, recepcionistas, segurança...): há tempos não via uma equipe tão diligente, receptiva e competente! (Hotel G 12/11/2016-Daniele –Facebook).

Estive no hotel, com três crianças, um bebê de 6 meses. O Jonatas que fez meu check-in foi impecável na cordialidade e antecipando minhas necessidades. O senhor que dá apoio ao café da manhã, foi extremamente paciente comigo e com a necessidade das crianças. Equipe ótima. (Hotel G –graziz – Tripadvisor).

Os principais comentários negativos sobre a infraestrutura hoteleira referem-se a: problemas com a acústica dos quartos, quartos considerados pequenos e controle do ar condicionado central. Conforme abaixo:

Péssimo para dormir. Viajei para fazer uma prova e às 1h da manhã ainda não tinha conseguido dormir porque se ouve barulho de porta abrindo e fechando o tempo todo, fora as conversas e sons dos outros quartos. As paredes parecem feitas de papel. Isso porque, desde o início, a única coisa que solicitei na minha reserva foi por uma acomodação silenciosa (Hotel G 23/05/2017 – Renata – Booking).

Venho, deixar duas sugestões: A primeira seria do hospede poder controlar o ar-condicionado split pelo controle remoto do apartamento e não ter que ficar solicitando a recepção para alterar a temperatura do ar-condicionado. A segunda, sugestão, seria ter um frigobar decente nos apartamentos (Hotel G – priscylla – Tripadvisor).

No quesito qualidade dos serviços prestados, os comentários referem-se em sua maioria à quantidade insuficiente de pessoas e falta de cordialidade, o que seriam aspectos contrários à legitimidade, que tem como um dos seus valores que seria a paixão pelo que fazemos e colaboração.

Minha experiência identifiquei muita demora no atendimento, poucos funcionários para atender balcão e vendas de alimentos, gera muito desconforto, sem contar que o atendimento acaba sendo mal-humorado pelos funcionários por atender muitas pessoas em pouco tempo. (Hotel G 02/01/2018-luizfernando-tripadvisor).

Fizemos a Reserva no Hotel, chegando para o check-in deu *overbooking* e precisamos procurar um outro lugar para nos hospedar, , além disso, o atendimento na recepção foi muito ruim, os funcionários foram muito mal-educados... e aconteceu a mesma coisa com outros hóspedes que chegaram no hotel no mesmo horário que nós! (Hotel G 25/03/2017– Leticia- Facebook).

Por fim os comentários sobre qualidade dos produtos ofertados pela área de Alimentos e Bebidas são satisfatórios quanto ao café da manhã e os comentários negativos referem-se: ao preço cobrado pela loja de conveniências, ao frigobar do



quarto ser vazio e falta de um restaurante para alimentação, sendo que os dois últimos são características deste tipo de hotel, explicado pela gerente geral C.S: “Todo o consumo de produtos de conveniência do hotel, como alimentos, bebidas e materiais de higiene, é pago diretamente no caixa da loja, no espaço do lobby. Por isso, o hóspede não gera conta extra, que precise ser quitada na hora de deixar o hotel. É rápido e prático”, afirma. (PESUSCHI, 2016).

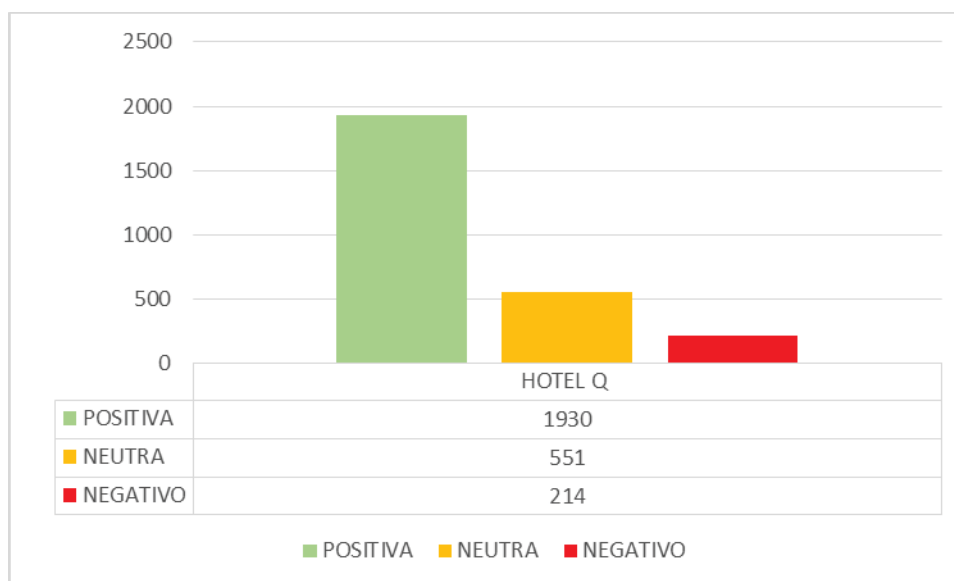
Os itens de frigobar para consumo no quarto devem ser pegos e pagos antecipadamente na recepção até aí tudo bem. Porém, o preço é um tanto exagerado mesmo para um Hotel (Hotel G 13/06/2017-Manoel-Booking).

Excelente estrutura e organização, deixou a desejar apenas para serviço de quarto (passar roupa) e opções de lanches/jantares no período da noite. Ter que se deslocar do hotel para realizar refeição à noite, acaba sendo um incomodo (Hotel G – Henriquem33-Tripadvisor).

Quarto, cama e banho excelente, café da manhã limitado em diversidade de itens, porém de boa qualidade. Conveniências, tais como bebidas e alimentos, vendidas no hotel possuem um preço elevado, ótima localização no Batel, próximo ao Shopping Curitiba. (Hotel G – Lucianoc- tripadvisor).

Ao avaliarmos todos os hotéis da Rede Hoteleira Alpha em Curitiba, verificamos uma maior quantidade de comentários negativos neste hotel (10%), provavelmente por ter um conceito inovador e diferenciado dos demais hotéis da rede em Curitiba, no qual o hóspede constrói a sua própria experiência, por meio do autosserviço, ainda desconhecido do público da cidade e por ainda estar em um período de ajustes referentes principalmente a manutenção e infraestrutura hoteleira quando foi avaliado, inaugurado em 2015 e avaliado até 2018.

GRÁFICO 2 – MINERAÇÃO DE OPINIÃO DO HOTEL Q



FONTE: A autora (2018)

Conforme a análise do Hotel Q verificou-se que 72% das avaliações são positivas, 20% neutras e 8% negativas. Sendo predominantemente relativas ao bom atendimento da recepção, a cordialidade do serviço de governança, que deixa recados de boas-vindas para os hóspedes no espelho e o kit de *amenities* do da natura (valorização do produto nacional), o que legitima a imagem da organização que preza pela paixão no atendimento e buscar antecipar as necessidades dos clientes.

(...) Com relação às dependências: O quarto tem bom tamanho possui ar condicionado, frigobar, TV a cabo com excelente tamanho, ferro, tábua de passar, e como ficamos no quarto Luxo, nesta categoria temos a disposição no quarto uma garrafa térmica, chá, cappuccinos e café à vontade A cama é grande e superconfortável, o enxoval de cama e banho também de primeira. Vi que algumas pessoas reclamaram do sinal de WI-FI, porém no meu caso o sinal foi excelente em todas as dependências do hotel. Banheiro grande, chuveiro forte, a pousada disponibiliza amenities maravilhosas da Natura. A estrutura do hotel conta com: piscina (não é aquecida), algumas salas para reunião ou eventos, academia e sauna.. (Hotel Q 02/05/2017-Mraioli-Tripadvisor).

Um excelente hotel de negócios que atende bem a famílias, com ótima localização no bairro do Batel. O ponto alto na minha opinião é o atendimento. Todas as solicitações foram prontamente atendidas com muita eficiência, simplicidade e simpatia. Tivemos um pequeno inconveniente que foi resolvido prontamente, com vários pedidos de desculpas e uma simpática travessa de fruta (Hotel Q 13/01/2018 – DouglasT-Tripadvisor).

Quanto às avaliações negativas referentes à infraestrutura hoteleira foram relatados problemas de acústica entre os quartos, quantidade de camas nos quartos não serem suficientes de acordo com o que se esperava da reserva e falta de limpeza nos quartos.

Eu tinha um quarto com uma porta de ligação para outro quarto e havia muito barulho ao lado que não me permitiu dormir bem. Você tem que melhorar a condição de ruído para esses quartos. As toalhas são muito desgastadas e velhas. As máquinas da academia exigem mudança e manutenção. Obrigado. (Hotel Q 12/10/2017-980mariaisabel-Tripadvisor).

Paguei por um quarto TRIPLO SUPERIOR e me deram um quarto com duas camas de viúvo. Como dois adultos não cabem numa cama de viúvo confortavelmente solicitei que montassem uma cama extra. Então o quarto não é para três pessoas como dizia no Booking e sim para 2 Wifi horrível! (Hotel Q 07/07/2016-rosa-Booking).

(...) porém tivemos sim 2 situações chatas, que preciso relatar até para o Feedback do gerente responsável, domingo quando estávamos de saída para os passeios, solicitei ao funcionário da recepção pessoalmente que nosso quarto fosse limpo (havíamos jantado no quarto na noite anterior) e quando voltamos à noite a limpeza não havia sido feita, nos deixou bastante frustrados, inclusive porque quando liguei reclamando a recepcionista informou que o serviço de camareira já havia encerrado e não teria como ser feita a limpeza, ressalto que a funcionária Jeniffer foi super pro ativa e ajudou trocando as toalhas e tirando ao menos a bandeja e o lixo... ” (Hotel Q 02/05/2017-Mraiol-Tripadvisor).,

Nas avaliações sobre a qualidade dos produtos ofertados pela área de Alimentos e Bebidas, observa-se como destaque o atendimento da equipe do restaurante e a variedade de produtos oferecidos no café da manhã, o que seria um ponto de validação da legitimidade, buscando sempre o melhor retorno para os seus clientes.

Receber um vale drink no check-in. Chegar no quarto e ter um bilhete de boas-vindas no espelho. Ter a sorte de estar por lá numa terça-feira e pegar a noite dos crepes no restaurante do hotel. Enfim, o serviço aqui e o grande diferencial. ” (Hotel Q 02/09/2017-Pedrofreitas17-Tripadvisor).

Atendimento fora de série. Na recepção todos os esclarecimentos necessários e toda orientação sobre como aproveitar estes dias na cidade. Café da manhã delicioso, o spaghetti napolitano sensacional, nos mimaram com um chá antes de dormir e até bolinho para minha mãe que aniversariava no dia do check in. Outro mimo foi no café da manhã ter uma mensagem num envelope para cada mesa, uma linda forma de se iniciar um dia. É ou não é tudo de bom? INDICO ESTE HOTEL PARA TODOS. PARABÉNS A TODOS DO HOTEL!!!! (Hotel Q 21/11/2014- Ivan-Facebook).

Excelente hotel! Café da manhã maravilhoso com frutas, cereais, pães, iogurtes, uma pessoa só fazendo ovos e tapioca como o cliente quisesse, churros e até bolos da dieta Dukan!!! Equipe mto atenciosa, em especial o Dimas do café da manhã que deu muita atenção às crianças Ao lado do café tem uma área externa no fundo onde as crianças brincaram muito após o café e adoraram! Quarto espaçoso e confortável Wifi bom adoramos tudo! (Hotel Q 02/08/2016-Patrick-Booking).

Observando-se alguns poucos descontentamentos relativos ao buffet de café da manhã e preços dos itens vendidos (frigobar e restaurante) como excessivamente elevados, o que de certa forma vai contra aspectos da sua legitimidade, no qual a organização preza por alcançar os melhores retornos para seus clientes.

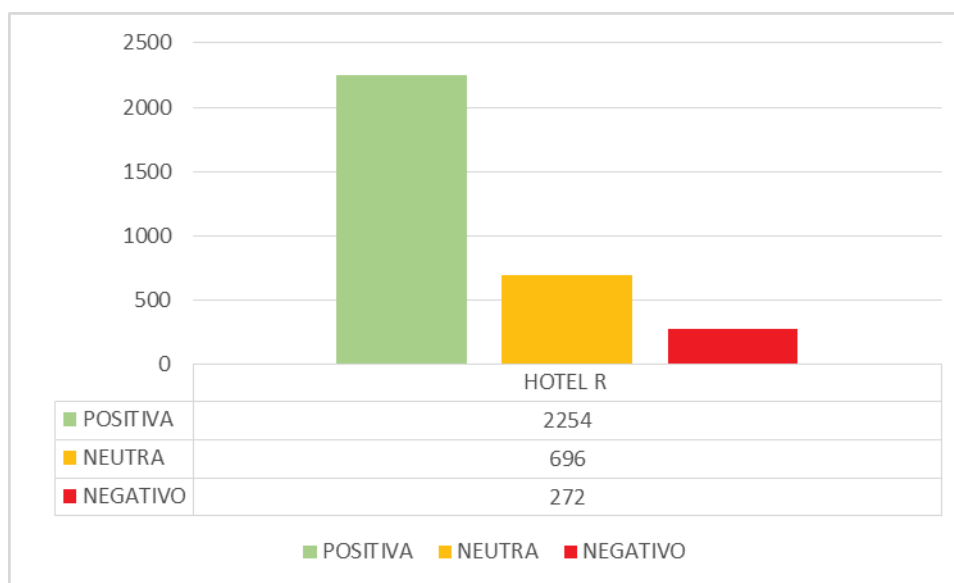
Boa localização, equipe eficiente e simpática, muito prestativa Somente o café da manhã que ficou a desejar, pois tinha suco concentrado e poucas opções de alimentos funcionais e saudáveis, poderia ter café expresso e leite vegetal (Hotel Q 24/03/2017 – RaquelF-Tripadvisor).

O café da manhã não está de acordo com a qualidade do hotel, não tem queijo branco, não tem iogurte sem lactose. O chá é feito com água da torneira com gosto de cloro e a água não permanece quente. Espero ter colaborado para melhora do café da manhã (Hotel Q – 07/12/2017- Regina - Tripadvisor)

Preços das bebidas e alimentos do quarto caros já que considero que poderia ser mais razoável. Eu tomei duas águas sem gás e comi um pacote de castanha de caju e paguei 70 reais. Acho que deveriam mudar os preços. (Hotel Q 13/11/2016-Alejandroqq-Tripadvisor).

Analisando o Hotel Q vemos uma maior parte de comentários e opiniões sendo feitos de uma forma mais positiva, com alguns problemas pontuais sobre a infraestrutura, alimentação e custo dos produtos.

GRÁFICO 3 – MINERAÇÃO DE OPINIÃO DO HOTEL R



FONTE: A autora (2018).

Conforme a análise do Hotel R verificou-se que 70% das avaliações são positivas, 22% neutras e 8% negativas. Entre as avaliações positivas se destacaram a qualidade dos itens dentro dos quartos, além dos “mimos” deixados nos quartos o que demonstra claramente uns dos seus valores: o engajamento.

O Hotel R me surpreendeu por vários motivos: quarto amplo e com instalações novas e decoração moderna, academia de ginastica com aparelhos de qualidade e esteiras novas(Hotel R – 21/11/2017-VivianeCabral- Tripadvisor).

Eu me hospedei com a minha esposa neste hotel e me surpreendi com o luxo da suíte que ficamos Tudo novo, refinado e de qualidade Kit boticário no banheiro, pantufas, roupões e outros mimos café da manhã impecável e com muitas variedades Daria para ficar para sempre! (Hotel R 06/11/2016-Rodolfo-Tripadvisor).

Quartos amplos e confortáveis, os duplos possuem duas camas "king size", diariamente deixam mimos no quarto, como chocolates, toalhas em dobraduras como esculturas, além da previsão do tempo do dia seguinte para o hospede se programar melhor. O atendimento é excelente, todos muito atenciosos. (Hotel R – 28/12/2015 – Keli-Tripadvisor).

E entre as avaliações negativas os comentários que mais se destacaram foram: a piscina ser apenas climatizada e quando estava em reformas não ter sido avisada aos hóspedes, o serviço de limpeza não ser muito eficiente, o *room service*

ser demorado e os pratos não muito bons e o serviço de internet ser ruim e não avisarem sobre as demais taxas de serviço que são cobradas no *check-out*. São reclamações que afetam a forma como a organização é vista, ou seja, a sua legitimidade de maneira negativa, porém grande parte destes comentários foi respondido nos websites de comentários online, gerando um feedback para os clientes, garantindo o compromisso da rede como a satisfação dos seus hóspedes.

(...) Peguei um quarto para três pessoas, pois estava com minha avó. Por causa da saúde ela não pode ficar sozinha. O quarto para três pessoas é apertado e a cama é desconfortável. Para quem for se hospedar em uma situação parecida, sugiro que peguem dois apartamentos que tenham ligações de portas. Acredito que é mais confortável. O abastecimento de itens de higiene e etc., também não é feito para três pessoas. (Hotel R 26/01/2018 –Adriana – Booking)

Piscina e academia em reforma que não nos foi avisado. Levamos nossa roupa para curtir a academia e a piscina, mas saímos frustrados. Perdemos a manhã que havíamos separado para isso. (Hotel R 23/05/2017-Mario – Booking).

Apesar de ser próximo ao centro da cidade não vale o custo X benefício de sua diária, achei o serviço de bar péssimo, tendo que esperar aproximadamente 40 minutos por um suco de laranja em um bar vazio. Pelo preço cobrado deveriam ter um serviço melhor. (Hotel R 31/01/2016-503bruno-Tripadvisor)

Um hotel com uma Grande infraestrutura e uma equipe bem-educada perde por desorganização e falta de informações. Simplesmente durante nossa estada não conseguíamos contato com a recepção, e faltavam funcionários para organização na hora do café. (Hotel R 03/01/2018-Tuanne-Tripadvisor)

Relacionado à qualidade dos produtos servidos em Alimentos e Bebidas, vê-se uma gama de elogios à qualidade e diversidade dos produtos servidos, principalmente aqueles relacionados às pessoas que possuem algum tipo de restrição alimentar, demonstrando como é utilizado um dos seus valores no qual se diz “Antecipamos e entendemos a necessidade de nossos clientes. Tomamos a iniciativa e encontramos oportunidades que existem em cada situação. ” O que é uma forma de manter a legitimidade da organização.

(...) café da manhã maravilhoso com muitas opções saudáveis, localização privilegiada (em frente à Praça do Japão), room service com pratos fartos e gostosos (amei a canja deles)...” (Hotel R – 21/11/2017-VivianeCabral - Tripadvisor).

Quarto confortável (nem grande nem pequeno), serviço de limpeza muito bom e ótimo atendimento café da manhã delicioso. Surpreendeu-me ter várias opções quentes e frias, além de opções light e sucos variados. Tinha até uma mesinha para crianças pequenas, um mimo para famílias com crianças menores. (Hotel R – 26/06/2017 – PatriciaR – Tripadvisor).

(...) O café da manhã foi o mais completo. Eu e minha mulher somos vegetarianos. Havia muitas opções de frutas e comidas. Além de castanhas e coisas que são difíceis de encontrar até mesmo nos melhores hotéis do mundo! Adoramos! ” (Hotel R 23/05/2017-Mario – Booking).

Ao avaliarem a qualidade dos produtos de Alimentos e Bebidas viu-se que elas se relacionam não à falta de qualidade do produto em si, mas ao modo de preparo (produto frio ou congelado) e ao preço considerado alto. De qualquer forma estes comentários foram respondidos online, e anotados como possíveis melhorias para o hotel.

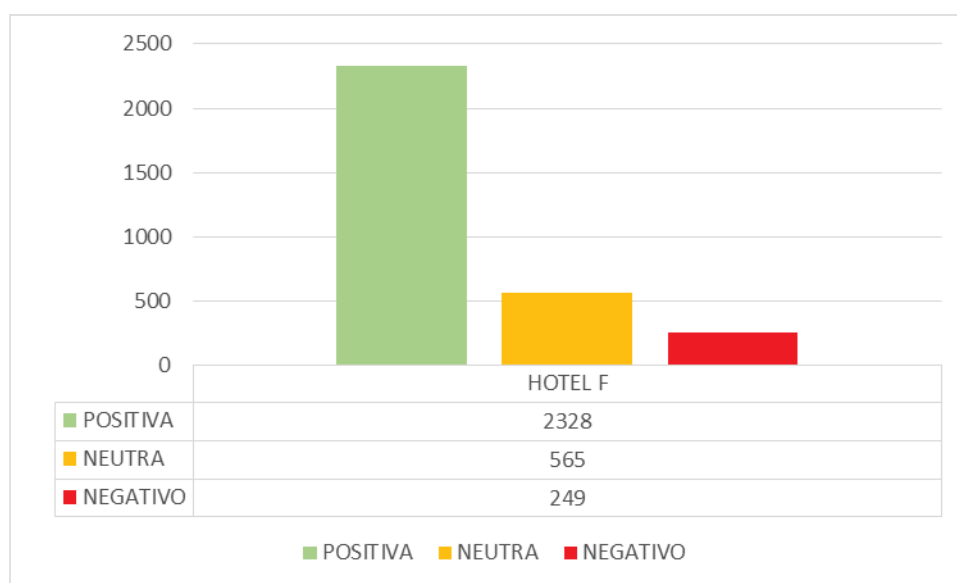
Não gostei muito da comida do restaurante. Pedi uma carne no almoço que veio seca e o prato em si em gosto e sem sabor. Pedi um lanche que veio frio, com a batata frita fria e murcha, além de estar frita um pouco além do ponto. Muito ruim a comida. Pedi uma caipirinha e achei-a faltando alguma coisa tipo espremer um pouquinho mais os limões. (Hotel R 12/05/2017-Daniela –Booking)

Os pratos servidos no room service são congelados Frango duro, prato frio, presunto com odor forte. Esqueça o room service. TV péssima. O restante Ok Contudo o valor da diária pode ser alto frente aos problemas localização excelente, quarto ok. (Hotel R 07/06/2017 – SergioM-Tripadvisor).

Hotel é muito bom, muito confortável, café muito bom também, só o custo de frigobar e restaurantes é abusiva. Uma água R\$ 7,50, uma cerveja eisenbahn long neck R\$22,00 mais 10%. Isso são alguns exemplos só. E a comida não equivale ao preço. (Hotel R 21/12/2017 – jfmauro-Tripadvisor)

O Hotel R também possui apenas 8% dos seus comentários negativos, sendo relativos aos tamanhos dos quartos (infraestrutura), serviços de reformas não informados aos clientes (reservas) ou quantidade e qualidade das camas dos quartos.

GRÁFICO 4 – MINERAÇÃO DE OPINIÃO DO HOTEL F



FONTE: A autora (2018).

Ao analisar o Hotel F verificou-se que 74% das avaliações são positivas, 21% neutras e 8% negativas. Sendo este o hotel com maior quantidade de avaliações positivas. Entre as avaliações negativas estão à cobrança de estacionamento, a piscina não ser aquecida e quando houve a reforma não ter sido avisada para os hóspedes, as cortinas do quarto não o deixarem totalmente escuros e a falta de vista em alguns quartos, os itens do cardápio serem caros e o SPA não funcionar aos domingos. Como ponto positivo todos destacam o atendimento da recepção e do restaurante, com muita cordialidade, preocupação com os hóspedes e o fato dos atendentes serem bilíngues.

Ao mapear o que foi dito sobre os itens relacionados à infraestrutura hoteleira temos destaque para o tamanho e conforto dos quartos, qualidade da ducha e dos *amenities*, o que é uma forma de reforçar a legitimidade, mantendo a organização como reconhecida como empresa líder em seu segmento.

Já iniciamos o check in com funcionários bem treinados, simpáticos e atenciosos”. Se você chegar com fome ou sede encontrara um espaço na recepção com água, café, Petit four e frutas. Os quartos são espaçosos, a cama te abraça (não dá vontade de sair) e a ducha está entre as melhores da vida!! Esse hotel é o ambiente para uma estada perfeita!! (Hotel F 12/02/2018- Erika – Tripadvisor)



O hotel oferece de tudo e conta com uma equipe muito atenciosa, desde a recepção, até a faxineira, passando pela equipe do café da manhã”. O café da manhã é variado e é possível fazer o seu pedido especial diretamente para a cozinha. Os quartos e ambientes, como a própria cidade de Curitiba, prezam pela limpeza. Os preços são elevados, mas é o que se espera em um hotel desse nível. De qualquer forma, o hotel nos regalou tanto garrafas d’água quanto docinhos ao longo da estadia. Fomos, ainda, recebidos com pedaços de bolo e um bilhetinho personalizado. Por fim, tanto a academia quanto a piscina aquecida funcionam bem. A academia tem equipamentos novos, ao passo que o ambiente que compartilha com a piscina conta com o mesmo SPA que serve ao Curitiba shopping. (Hotel F 09/01/2018 – Roberto –Tripadvisor)

Hotel aconchegante! Quartos com roupa de cama e banho limpos e de boa qualidade. Banheiro muito limpo e com kits de banho, costura e lustrar sapato. A decoração do hotel é linda desde a recepção até os quartos. (Hotel F 12/08/2014-BrunaB - Tripadvisor).

Hotel muito bom. Quartos um pouco menores que os demais da rede, porém confortáveis. O ar condicionado é um pouco antigo e fraco, é preciso também um secador de cabelos mais novo e potente (o que há no quarto é daqueles antigos e fracos, de parede). (Hotel F 10/12/2013-Michele-Tripadvisor).

Os comentários negativos sobre a infraestrutura, são relacionados em sua maior parte aos quartos serem mais antigos (com carpete), o que não é confortável para pessoas que possuem alergias e a temperatura da piscina, que é uma queixa recorrente, mas que possui uma explicação devido á uma normativa do corpo de bombeiros, para não ser alterada.

A temperatura da piscina estava baixa, impossibilitando seu uso. Poderia estar mais quente principalmente devido à temperatura da cidade” (Hotel F.18/06/2016-Thiago-Booking).

(...) Mas as dependências precisam de uma revitalização urgente. O quarto é pequeno e com carpete. O cheiro de mofo era forte, inclusive nos travesseiros. O banheiro é apertado e desatualizado. (Hotel F 29/01/2018-Viajante143 - Tripadvisor)

No que diz respeito à qualidade dos serviços prestados, tem-se muitos elogios ao atendimento da equipe da recepção e principalmente ao fato de grande parte deles ser bilíngue, o que facilita muito a interação com hóspedes estrangeiros.

Este hotel é muito confortável para o viajante internacional. Eu não falo português, mas a equipe da recepção falava inglês perfeitamente. A sala tinha tomadas elétricas para acomodar o padrão dos EUA, era muito confortável e a comida foi excelente. Eles até deixaram uma nota escrita à mão (em inglês) me recebendo em sua propriedade no primeiro dia da minha visita. Quando isso aconteceu nos EUA? Nunca! Eu recomendo este hotel (tradução nossa) (Hotel F 18/02/2017-Connie-Tripadvisor).

‘(...) não é à toa que este hotel e o nº 1 nas avaliações do TRIPADVISOR Além de muito confortável, com quarto excelente, banheiro impecável, internet wifi o atendimento e o grande diferencial do Hotel F. Sempre solícitos, educados e dedicados ao bem-estar do hospede, você se sente em casa. Os detalhes de atendimento, atenção e cordialidade estão em todos os lugares; da recepção ao pessoal do café, da limpeza as pequenas delicadezas vocês realmente merecem a primeira colocação. (Hotel F 14/02/2014-minuscula-Tripadvisor)

Dizem: "escolha uma profissão que você goste e nunca terá que trabalhar na vida", pois e, esta é a impressão que eu tenho do pessoal que trabalha no hotel F, é impressionante como eles se dedicam a proporcionar aos seus hóspedes uma experiência incrível durante suas estadias, você quase se sente em casa lá (Hotel F 29/10/2012-AngeloA-Tripadvisor).

Comentários negativos relacionados à qualidade na prestação dos serviços foram relacionados ao atendimento da equipe do restaurante e outros poucos relacionados ao serviço de recepção. Acredito que foram algumas situações pontuais e que não chegaram a ferir a legitimidade da organização.

Fiz a reserva com enorme expectativa. Mas foi totalmente frustrante. Nunca tive um check-in tão frio. Nem boa estada me desejaram. Nem orientação me passaram a respeito de manuseio de algumas coisas no hotel: como o elevador. No check in parecia que estava sendo tratado de forma diferente do demais hóspede. Comentei isso com minha companheira. Ao usar o elevador não sabíamos que precisa colocar o cartão para o mesmo subir. Foi preciso uma camareira nos ensinar e ela sim nos desejar uma boa estada...(Hotel F 09/12/2017-DaniloB-Tripadvisor).

Muito bom e atende as necessidades para uma boa hospedagem O café da manhã deve melhorar na questão de variedade e atendimento. No café da manhã, existia uma desorganização, confundindo pedidos, além de ficar direcionando as pessoas para outra mesa após as mesmas se acomodarem. (Hotel F 26/06/2016-AlexandreAugusto-Tripadvisor).

Os comentários positivos sobre a qualidade dos produtos de alimentos e bebidas tem destaque à variedade dos produtos servidos, e com a preocupação com as pessoas que possuem algum tipo de restrição alimentar, além da possibilidade de

ter alguns pratos quentes sendo servidos diretamente na sua mesa como *waffles* e omeletes.

No momento do check in nos deram também um vale drink no bar do Hotel, pode ser trocado por uma caipirinha de cachaça, uma água, um suco de laranja ou um chopp. Entre tudo, a melhor parte foi o café da manhã, completíssimo e com garçons muito atenciosos! O buffet enorme com muitas variedades vários pães, pizza, salgadinhos, cereais, sucos (três ou quatro tipos), iogurtes, além do menu que fica à disposição nas mesas e pode ser solicitado aos garçons. Recomendo! (Hotel F 02/02/2018 –Fabio-Tripadvisor)

Muito bom o atendimento e o café da manhã é de outro mundo. Pessoal que faz LCHF, Paleo ou Cetogênica também consegue se faltar, assim como as pessoas que tem certas alergias e intolerâncias, eles têm tudo explicadinho. (Hotel F 19/04/2016-Verapapini-Tripadvisor).

Comentários negativos em relação à qualidade dos produtos Alimentos e Bebidas, assim como os demais se referem aos preços cobrados pelos produtos dentro do hotel, e alguns casos relacionados ao preparo dos produtos.

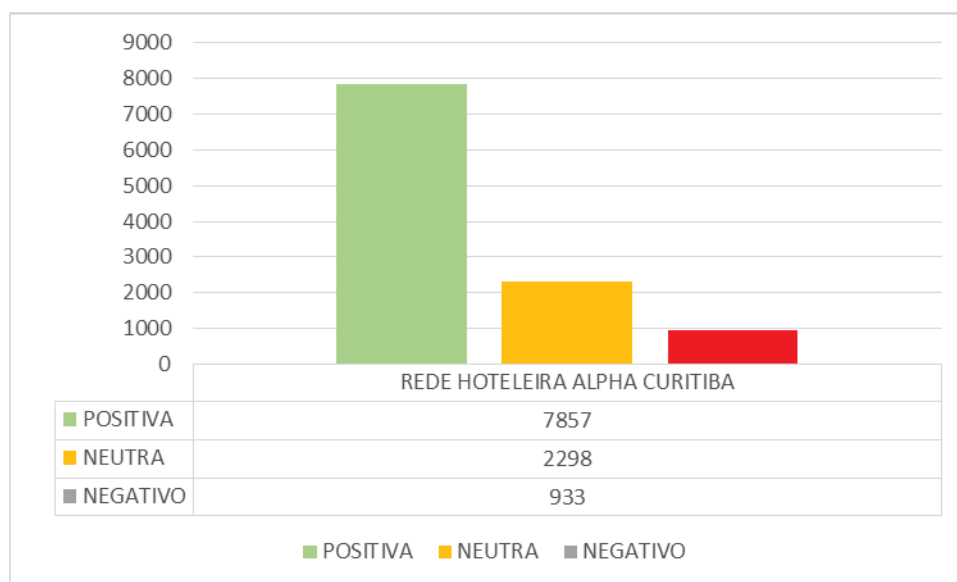
(...) O único viés foi o bar e restaurante sabendo do padrão superior do hotel e o preço que se paga pela hospedagem achei a comida cara demais para o prato servido que no caso foi um Beirute de Filet Mignon, delicioso, mas o preço extremamente excessivo". (Hotel F-06/01/2018-485fausto - Tripadvisor)

(... ) O ponto para melhorar é a comida, encomendei uma picanha argentina e estava extremamente dura, recolocada e feita cortes, e a pior carne que já comi no Brasil" (Hotel F 20/03/2017-Osi123-Tripadvisor).

De uma forma geral percebemos que o hotel F se destaca em relação aos pontos positivos nas três dimensões citadas, segundo Sistare Apud Admin (2017) "Isto é reflexo do nosso completo foco em prover o mais abrangente e contínuo treinamento em Hospitalidade para nossos colaboradores, de forma que possamos entregar o melhor serviço". O que confirma a razão pela qual o hotel recebeu o prêmio Certificado de Excelência *Tripadvisor*, prêmio que é concedido a estabelecimentos do setor de turismo e hotelaria no mundo todo que sempre prestam um serviço de alta qualidade. Ele é entregue a aproximadamente 10% de todos os estabelecimentos no *TripAdvisor* que invariavelmente receberam

avaliações excelentes no ano anterior. O hotel F recebeu o prêmio nos anos de 2013, 2015, 2016 e 2018.

GRÁFICO 5 – MINERAÇÃO DE OPINIÃO DA REDE HOTELEIRA ALPHA



FONTE: A autora (2018).

Ao efetuar uma análise geral dos comentários nos quatro hotéis verificamos que 71% são positivos, 21% são neutros e 8% são negativos, resultados que corroboram as teorias de Nyer (1997) e Espinoza (2004) de que quando a empresa compreende as expectativas do consumidor e supre suas necessidades, fazendo com que o cliente atinja seus objetivos de consumo, cria situações agradáveis e faz com que o consumidor sinta emoções positivas, sendo o inverso – situações desagradáveis geram emoções negativas – também comprovado neste estudo.

O que nos permite concluir que uma organização que possui a maior parte dos comentários positivos pode utilizá-los como uma forma de reforçar a legitimidade da organização de se tornar uma líder mundial neste segmento e buscar sempre o melhor retorno para os seus hóspedes.

#### 4.1.3 Macro temas

A abordagem dos temas entre os dois sites se deu de forma muito similar. Em ambos os clientes podem buscar informações e comparar os preços e a

qualidade dos serviços de meios de hospedagem. Apesar disso, cada uma tem seu diferencial, e no quadro abaixo se pode observar a comparação entre elas. Observa-se que, apesar de parecerem bem semelhantes, os dois sites de comentários online possuem características singulares e tornaram-se referências no segmento hoteleiro.

QUADRO 5 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O BOOKING E TRIPADVISOR

<b>Critério</b>	<b><i>TripAdvisor</i></b>	<b><i>Booking.com</i></b>
<b>Pesquisa</b>	É mais completo: podem ser encontradas informações não só de meios de hospedagem, mas de outros estabelecimentos e informações turísticas de modo geral.	É mais prático e simples: permite visualizar os preços cobrados e realizar reservas em meios de hospedagem.
<b>Layout</b>	Tem muitos conteúdos diferentes, o que pode fazer que o usuário menos acostumado com o <i>site</i> fique um pouco confuso na navegação.	É mais simples e organizado. Basta inserir local e data, ver as opções de meio de hospedagem e fazer a reserva.

FONTE: Temoteo, Brandão e Silva-Lacerda (2011).

Sobre as diferenças entre os dois sites, o resultado é que os *reviews* do *Tripadvisor* são mais longos e possuem um número médio de palavras (escrever no mínimo 200 caracteres) superior aos *reviews* do *Booking.com*. Isso sugere mais liberdade do site *Tripadvisor* para o viajante ao avaliar o hotel, por outro lado o *Booking* solicita que sejam destacados na avaliação tanto pontos negativos quanto positivos, que deixa o viajante mais à vontade para comentar as suas opiniões que não foram positivas.

Essa indicação é confirmada também pelas políticas de postagem do *Tripadvisor*, que possibilita que qualquer viajante poste sobre o destino, enquanto que o *Booking* permite que apenas aqueles que já estiveram hospedados nos hotéis façam a sua avaliação, é enviado um e-mail após o *check-out* para o hóspede, onde ele pode fazer a avaliação, o que torna a sua avaliação mais confiável.

Entre os macros temas os principais elementos destacados nas avaliações escritas foram características do quarto, localização, qualidade da gastronomia (café da manhã e/ou restaurante), qualidade do atendimento/funcionários, preço, limpeza, academia, além do barulho percebido dentro das instalações do hotel. Esse resultado vai de encontro com estudos levantados por Campos e Marodin (2012),

que destacaram os atributos e dimensões dos serviços de hotéis de 19 autores, sendo que todos os oito atributos levantados foram estudados por pelo menos um autor.

Ainda, Campos e Marodin (2012) destacam que os principais atributos da qualidade que interferem na satisfação dos clientes são: limpeza do quarto, conforto do quarto, exatidão das acomodações reservadas, aparência interna, limpeza do hotel, conduta dos funcionários, qualidade do café da manhã, disponibilidade de facilidades (TV, TV a cabo...), disponibilidade de áreas de lazer, localização do hotel, soluções a problemas, segurança do hotel, ambiente silencioso, disponibilidade de facilidades esportivas, tempo de *check-in* e *check-out*. Assim, sugere-se que os macro temas levantados nesse estudo estão relacionados com a satisfação do cliente, os quais são expostos nos *reviews* dos hotéis. Ao analisar o conjunto dos hotéis é possível perceber que algumas opiniões negativas são recorrentes em todos eles como os problemas de isolamento acústico nos quartos, a piscina ser apenas climatizada e não aquecida e o estacionamento ser cobrado à parte.

Outros assuntos com destaque menor nos *websites* pesquisados foram a acessibilidade interna do hotel (como o acesso aos quartos somente pelo hóspede daquele andar, através da sua chave do quarto); a capacidade de resolver problemas (CAMPOS; MARODIN, 2012); precisão na conta (BRANCO et al., 2010) e a relação entre o hotel e o destino (distância de atrativos, facilidade de locomoção, vizinhança calma ou agitada, características únicas do destino, etc).

Um fator que não foi percebido em nenhum dos *reviews* foi a dimensão sustentabilidade do hotel, e também o atributo material publicitário (CAMPOS; MARODIN, 2012) não foi mencionado em nenhum dos *reviews*, sugerindo uma percepção diferenciada de quem procura informações sobre hotéis através da internet.

Dentre os pontos positivos destacados pelos viajantes estão características estéticas e serviços complementares, que também apareceram como destaques de bom serviço. Exemplos são: a decoração do *lobby* e recepção no Hotel F; a cordialidade das meninas da governança ao deixarem recados de bom dia para os hóspedes no espelho do quarto no Hotel Q; o fato de receberem em seus hotéis animais de estimação, *pet friendly*, mediante o pagamento de uma taxa nos hotéis G e R. Pode-se considerar que os diferenciais de cada hotel são notados e destacados

pelos viajantes nos seus *reviews*, principalmente dentre os comentários positivos ou mistos.

Nos pontos negativos percebidos pelos viajantes estão problemas com o quarto (LEVY et al., 2013) como ruído, limpeza e manutenção dos quartos; e problemas com o hotel (LEVY et al., 2013), a citar qualidade do café da manhã, o preço cobrado pelas refeições e a qualidade dos equipamentos da academia, que estão entre as reclamações mais citadas. Reclamações referentes aos funcionários (LEVY et al., 2013) apareceram em menor quantidade, mas se relacionam principalmente à falta de domínio de idioma estrangeiro, ou falta de preparo para exercer a função. Outra reclamação citada em todos os hotéis foi a questão do preço. Alguns viajantes não concordaram com o valor cobrado pelo hotel, percebendo o serviço oferecido como sendo de menor valia do que o serviço recebido. Tanto qualidade dos produtos quanto a gestão dos produtos oferecidos foram notados pelos viajantes, a citar a qualidade dos produtos do café da manhã e a reposição e variedade dos itens, além do preço. O mesmo se deu para características dos quartos, permeando a qualidade e tamanho das camas, altura dos travesseiros, tamanho dos quartos, qualidade dos chuveiros, portas e tomadas. Obviamente, as reclamações sobre esses temas eram mais constantes em hotéis mais novos, como o hotel G, que ainda passava por um período de adaptação.

Esse estudo demonstra casos os quais quem se prontifica ao ponto de escrever *reviews* de um hotel tende a ter uma percepção positiva do produto/serviço, mesmo quando pondera algumas situações negativas, ou não ideais, de acordo com a percepção do viajante. Todavia, outra situação menos recorrente, porém perceptível ao examinar as avaliações é que também existem viajantes que se engajam a fim de reportar reclamações e fatos que ocorreram no hotel e geraram insatisfação.

Esse resultado está em conformidade com Sen e Lerman (2007), que afirma que os *reviews online* de produtos também são escritos ou para recomendar ou para desencorajar outros a comprarem o produto. Assim, é possível que *reviews* de produtos e serviços tenham o mesmo objetivo de boca-a-boca online. Por outro lado, é preciso mais investigações sobre o engajamento dos clientes nesses websites, já que se sabe que o engajamento não se resume a publicação de *reviews*. Saber qual



a motivação para a escrita ou não do *review* por viajantes é uma das vertentes a ser seguida.

Olhando para estes resultados é possível identificar três pontos importantes para a tomada de decisões estratégicas na empresa. Essas decisões envolveriam algumas dimensões, que foram destacadas entre a análise de opiniões como: Infraestrutura, Qualidade do serviço Prestado e Qualidade dos produtos ofertados em Alimentos e Bebidas.

Os hóspedes avaliam a qualidade de um serviço comparando o que lhe foi oferecido e o que eles esperavam receber, conforme Gronroos (2004) descobriu-se que cinco determinantes caracterizavam a percepção que os clientes têm de serviço: tangíveis visíveis: estão relacionados à atratividade das instalações, mobiliários, decoração, folhetaria, bem como com a aparência visual dos funcionários; confiabilidade e credibilidade: significa que o cliente pode confiar no serviço prometido, ou seja, ele receberá o que foi vendido e livre de erros ou vícios; capacidade de resposta/prontidão: esse determinante diz respeito ao quão disposto está o funcionário em atender o cliente, a informá-lo quando o serviço será realizado e a executar o serviço com presteza; segurança/domínio: o comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes, o que os deixa com a sensação de segurança; empatia: atenção individualizada ao cliente, oferecendo sempre seus melhores interesses.

1) A primeira dimensão se refere à Infraestrutura, que conforme Gronroos (2004) são os tangíveis visíveis, que nesta pesquisa estão relacionados com: itens do quarto (cama, televisão, vidros, ducha/chuveiro, acústica dos quartos, frigobar, mobiliário, enxoval, travesseiros, tapetes, banheiros, ar condicionado, tomadas), academia e piscina. Este item é de fundamental importância para a tomada de decisão por ser a essência do hotel, que entregará ao hóspede seus desejos básicos como: uma noite de sono bem dormida, sem barulhos e um bom chuveiro, devendo ser os itens relacionados a eles bem preservados e com uma excelente manutenção.

Em relação aos problemas de infraestrutura podemos citar: tamanho dos quartos, piscina ser apenas climatizada e não aquecida, quarto com cheiro de mofo, instalações antigas, tv com problemas ou sem canais em inglês, secador não ser



bom, falta de tomadas próximas à cama, controle do ar condicionado, tamanho e qualidade dos colchões, pressão e qualidade do chuveiro.

2) A segunda dimensão se refere à qualidade dos serviços prestados, relacionado às áreas de recepção, governança, restaurante e bar. Quando nos referimos à qualidade dos serviços prestados em hotelaria, pensamos em atender e satisfazer as necessidades dos clientes e prezando sempre pela excelência no atendimento prestado. A maioria desses fatores são resultados da interação humana, a maneira como um funcionário se comporta durante o momento do serviço contribui muito para percepção da qualidade do serviço prestado. Castelli (2007) relata que o setor de recepção é considerado a linha de frente em qualquer hotel, tendo fundamental importância no período de hospedagem de um cliente, pois é através dos recepcionistas que o hóspede solicita qualquer informação ou atendimento durante sua estada. Além disso, é através desse atendimento que, muitas vezes, o hóspede constrói a imagem da organização que será difundida para as demais pessoas.

Confirmando essa afirmação Vieira (2000) ressalta que “a qualidade do serviço prestado por um colaborador do hotel contagia a visão que o hóspede ou cliente faz da qualidade dos serviços de todo hotel”. Assim sendo, é fundamental, trabalhar o entusiasmo nos colaboradores, de forma que possam reproduzir a preocupação e a atenção dos proprietários aos seus hóspedes. Essa dimensão é estratégica, pois está relacionada à satisfação do cliente, que de acordo com Batra et al (2012) “a satisfação do cliente deve ser um grande objetivo dos produtos e serviços da hotelaria” (tradução nossa).

Ao mapear o que foi dito sobre a qualidade do serviço prestado relacionado ao atendimento, temos como principais destaques (o nível de excelência do atendimento da recepção, a qualidade dos atendentes bilíngues, serviço de estacionamento, atendimento no café da manhã e na parte de eventos).

Entre as reclamações mais citadas estão: atendimento na recepção (problemas na conta), a cobrança do serviço de estacionamento, atendimento no room service, limpeza efetuada nos quartos.

3) A terceira dimensão se refere à qualidade dos produtos ofertados na área de alimentos e bebidas. Castelli (2006) ressalta que “a área de alimentos e bebidas – A e B, é a mais complexa dentro da estrutura organizacional e funcional

do empreendimento hoteleiro, contemplando espaços como, por exemplo, restaurante, cozinha, copa, bar e banquetes, dependendo do tamanho da estrutura física e dos serviços oferecidos aos clientes”. E, assim, percebemos a necessidade de uma gestão cada vez mais preparada e competente para essa área.

Os serviços de alimentação dos meios de hospedagem são uma forma de compreender a relação que se estabelece entre a empresa e o seu consumidor – o turista. Afinal, a qualidade, variedade e prontidão destes serviços são um parâmetro para compreender as formas como o turista é atendido, a estrutura que os meios de hospedagem oferecem, e a relação que se estabelece entre estes dois polos. (SILVA, 2014). Apesar de não ser considerada como um dos pontos base/principais da atividade hoteleira, ela é considerada como estratégica, pois complementa a atividade fim, a hospedagem. Franco (2001), diz que a “alimentação é um componente importantíssimo da hospitalidade, já que atende e satisfaz o consumidor em vários aspectos: de servir como fonte de prazer e de entretenimento”.

Em relação aos comentários negativos, temos os preços cobrados pelo frigobar e restaurante, qualidade dos pratos servidos, variedade dos produtos do café da manhã.

De uma forma geral percebemos que nas três dimensões existem mais pontos positivos do que negativos em todos os quatro hotéis, o que nos indica que os clientes/hóspedes confirmam a legitimidade dos hotéis e da Rede como a melhor administradora de hotéis que alcança os melhores retornos para seus clientes.

#### 4.2 RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E LEGITIMIDADE

As entrevistas foram respondidas pelos gestores dos quatro hotéis pertencentes à rede hoteleira localizada em Curitiba. O instrumento de pesquisa foi dividido em duas partes. A primeira delas refere-se à caracterização da rede hoteleira e objetos de estudo e a segunda é a síntese dos resultados alcançados através da análise das entrevistas com os gestores e as estratégias de legitimação. A maioria dos gestores é do gênero feminino (3) e possuem ensino superior completo, nos cursos de turismo e hotelaria e administração, com idade entre 30 e 49 anos e entre 05 e 10 anos de atividade profissional no hotel.

Essa etapa do processo é referente às entrevistas feitas com os gestores de cada um dos quatro hotéis, na qual foram verificadas de que forma a empresa reage às opiniões e comentários nos websites e redes sociais online para manter a sua legitimidade.

Ao entrevistar os gerentes dos hotéis, vemos que a Rede Alpha em Curitiba se preocupa com os comentários efetuados nas mídias sociais e websites de comentários online. A rede seguiu a tendência da web no mercado, que se iniciou em 2012 com as buscas online e reservas através do site do *Booking*, além de se preocupar mais com a divulgação de comentários feitos pelos hóspedes nos sites do *Tripadvisor* e no *Booking*. A gerente do hotel G nos explicou porque a rede iniciou uma atuação junto às redes sociais e websites de comentários online:

Eles entraram para poder manter o nome da marca e ver realmente a satisfação do cliente, porque antes tinham as pesquisas de satisfação, que ainda existem hoje através de e-mail enviado para o cliente, só que muitas pessoas não respondem e muitas preferem colocar em redes sociais (booking, tripadvisor, facebook), os comentários sobre os hotéis, e eles viram que isso estava chamando a atenção de outras pessoas para o hotel e para fazer com que mais pessoas conhecessem os hotéis. (gerente do hotel G, 2019).

Eles perceberam que estes websites de comentários online e redes sociais se tornaram grandes fontes de informação e que ao conhecer eventuais reclamações que os hóspedes podem apresentar após a estadia, eles têm a oportunidade de resposta e tomar uma atitude para reverter esta a insatisfação, evitando a perda de um cliente. E mesmo um cliente satisfeito pode ser fidelizado para sempre, se ficarmos atentos ao que ele tem a dizer depois de sair do hotel, o que é uma forma de mensurar a satisfação dos clientes que consequentemente irá ajudar a medir o seu grau de legitimação. O que também é um recurso para auxiliar a organização na tomada de decisão, por isso a rede investe em treinar os seus gerentes e criar manuais de como os gestores devem se comportar em relação às respostas feitas nas redes sociais e websites de comentários online. Corroborando o que citou o gerente do hotel Q:

Vemos como importante essa forma do cliente se expressar, principalmente porque hoje a projeção é enorme, podendo afastar outros clientes, prejudicando a empresa ou trazer um retorno financeiro através da indicação. Por isso tem essa importância grande e faz com que o medo dos gerentes gerais é que uma falha caia nas redes sociais.

O gerenciamento dos comentários na internet é feito normalmente pelos gerentes gerais e chefes de recepção de cada unidade, com exceção do hotel F que além da gerência possui uma empresa contratada para realizar este gerenciamento. A forma como estas respostas aos comentários é efetuada de acordo com a gerente do hotel G são:

Buscando manter as respostas de forma clara, não sendo grosseiro, nem rude nas respostas, , além disso, cada site mantém uma política em relação às respostas: não se podem colocar certas palavras, pedir para o hóspede entrar em contato com o hotel, colocar o seu e-mail. Mesmo existindo um padrão a ser seguido, cada unidade tem à sua maneira de específica de responder.

Apesar disso, algumas estratégias adotadas são similares entre os hotéis, todos estão preocupados em responder os comentários o mais rapidamente possível, sendo que todos eles são respondidos independentemente de serem positivos ou negativos. Conforme nos disse o gerente geral do hotel Q:

Tenta-se ao máximo personalizar as respostas, mas comentários que são mais gerais acabam recebendo uma resposta menos calorosa e padrão, muitas vezes por conta do volume de comentários recebidos e por não ter uma pessoa específica só para dar esse retorno, são usados mecanismos para dar maior agilidade ao processo, sem tentar perder a conexão com os hóspedes. (2019)

Sendo a sua opinião corroborada pela gerente do hotel R que ao ser indagada sobre a existência de alguma política ou método utilizado pelos hotéis para dar um retorno aos hóspedes respondeu que adotam o seguinte método:

Leem o que a pessoa escreveu e tentam responder de acordo com o que a pessoa está falando, procurando mudar as palavras para não ficar tão automático, apesar de utilizar muito algumas frases como agradecemos sua preferência em se hospedar conosco, é muito importante a sua avaliação, esperamos revê-los em breve, mas busca mudar a ordem e as palavras. Agradecer pela pessoa ter um tempo para nos dizer o que temos de ponto forte ou fraco

Os gestores lidam com os comentários com muita responsabilidade, buscando efetuar uma leitura diária de todos os websites, separando os principais comentários para que sejam discutidos em reuniões diárias com os chefes de cada departamento, onde serão apurados os fatos com as equipes e definidas as principais ações a serem tomadas em relação aos problemas que foram relatados. Em reuniões feitas com toda a equipe, semanal ou mensalmente, estes pontos principais são relatados e em alguns deles são feitos destaques àqueles colaboradores que receberam mais menções positivas, que recebem além do agradecimento, por estarem fazendo um serviço de excelência, um chocolate ou um presente como bonificação.

Em relação à forma que a gerência trata os comentários negativos o gerente do hotel Q nos disse que:

Sempre quando tem um elogio ou comentário negativo é repassado para os responsáveis e para equipe, e acaba-se dando uma maior ênfase ao comentário negativo. Não é dada importância apenas para um comentário isolado, a partir do momento em que a reclamação se repete acaba-se usando pela frequência acaba-se atacando o que é mais frequente.

Assim como a rede, os gerentes de cada unidade percebem que os comentários têm uma grande importância para os hotéis, pois servem como fonte de informação a respeito de tudo que acontece dentro da organização, inclusive em algumas situações que não estão nos seus controles diários, o que pode vir a auxiliar na gestão hoteleira e na tomada de decisão através de medidas preventivas ou reparos que possam melhorar a imagem do hotel, que faz com que a sua reputação aumente ou diminua de acordo com as medidas tomadas de acordo com o grau de satisfação de seus hóspedes, o que certamente influenciará na sua legitimidade de forma positiva ou negativa.

Com isso, percebe-se que os sentimentos estão intrinsicamente relacionados às experiências dos hóspedes, pois como afirma Gândara et al.(2009, p. 187): “o turista contemporâneo deseja deslocar-se para destinos onde possa mais que contemplar, viver e emocionar-se, ser o personagem da sua própria viagem. Ele anseia envolver-se nas experiências”. Dentro desse contexto, os hotéis buscam avaliar seus serviços através da compreensão das experiências vivenciadas pelos hóspedes, pois a partir da análise das mesmas pode-se perceber como a prestação

de serviços vem sendo executada, porque como pôde ser observado, as situações e sentimentos possuem um impacto considerável na experiência do usuário (Barsky & Nash, 2002, Bagozzi, Gopinath, & Nyer, 2004).

Desta maneira, a gerente do hotel G, nos relatou uma forma de procurar incentivar o bom serviço prestado dentro da sua unidade e como procuram remediar problemas mais graves citados nos websites de comentários online e que às vezes não é respondido diretamente nos websites de comentários online:

(...) o funcionário que tem o nome destacado nas redes sociais, tripadvisor ou booking, recebe um chocolate de agradecimento, por estar fazendo além do seu trabalho e a pessoa reconheceu o trabalho dela. No caso dos comentários negativos, é conversado com o responsável do setor, para averiguar o que aconteceu, e quando há o nome do cliente no comentário, é buscado no sistema os dados do cliente para que seja entrado em contato por telefone, para pedir desculpas pelo que aconteceu

Após analisarem os problemas é feito um acompanhamento para verificar se as medidas que foram tomadas continuam sendo eficientes e caso o hóspede retorne ao hotel durante esse período em que a manutenção foi efetuada, é solicitado um *feedback* sobre o que ele achou deste item específico nesta nova hospedagem. Buscando sempre monitorar o que está acontecendo no hotel, para tentar evitar que o problema se repita novamente. De acordo com o gerente do hotel Q:

Quando é feita a manutenção de um item pontual que foi reclamado, é apenas avisado ao gerente geral que o problema foi resolvido. Em casos recorrentes como, por exemplo, a internet, pergunta-se para o cliente que retornou ao hotel, para dar um feedback de como a internet está agora em comparação com o período em que ele reclamou, para verificar se foi efetivo. Busca monitorar o que acontece no hotel, para tentar evitar que aconteça novamente.

A informação circula dentro da organização entre os gerentes e sua equipe, percebemos que os principais comentários foram distribuídos em três dimensões: infraestrutura hoteleira, qualidade dos serviços prestados e qualidade dos produtos de alimentos e bebidas. Os problemas pontuais são resolvidos, como no caso citado pela gerente do Hotel R, onde as pessoas reclamavam muito sobre o tamanho da piscina e diziam que as fotos dos sites davam a impressão de que ela era maior. Como não é possível por questões de infraestrutura aumentar o tamanho da mesma,

foram retiradas dos sites todas as fotos e colocadas às dimensões da piscina para que seu tamanho fique claro para os hóspedes e aqueles recorrentes são anotados para que se possa tomar uma atitude mais efetiva.

Alguns comentários com grande reincidência e que sejam relacionados a uma demanda onde os custos para repará-los seriam mais altos, é solicitada uma análise de viabilidade para a Rede (verificar se este item está relacionado ao padrão da marca em questão) e aos investidores (para verificar se é possível fazer um investimento neste valor). Podemos relatar como exemplo dado pelo gerente do Hotel Q, no qual várias pessoas reclamavam sobre a qualidade dos colchões, que já estavam muito velhos e desgastados, foi efetuado um compilado de todas as opiniões e apresentado para os investidores do hotel, para que verificar se a compra de novos colchões para todos os quartos era um investimento viável, o que foi de fato aceito e realizado. Outro exemplo relatado pela gerente do hotel G foi à decisão de alterar os preços dos itens da loja de conveniências que surgiu também devido a comentários feitos pelos hóspedes, tanto na web como pessoalmente no hotel. A satisfação com esta medida foi visível, e após perceber uma grande demanda, foi efetuado um levantamento sobre os custos e visto que realmente os valores estavam acima da média e feita a redução dos valores de alguns itens.

A organização utiliza as opiniões para auxiliar a tomada de decisão, buscando solucionar os problemas destacados, para que a sua legitimidade não seja afetada no longo prazo. Conforme nos disse a gerente do hotel F:

Sempre que recebemos os feedbacks utilizamos como forma de melhoria, especialmente os negativos, trabalhamos para reverter.

As opiniões efetuadas relacionadas a situações recorrentes em um determinado hotel, a gerente do hotel G nos explicou de que maneira se dá a solução dos problemas:

As opiniões tem relevância, na medida em que vai ocorrendo muitas reclamações, o hotel vai atrás de tentar solucionar, por ex um hotel de BH que não possuía restaurante e por ter muitos comentários solicitando um restaurante aberto à noite, o mesmo foi disponibilizado, o hotel solicita uma análise de viabilidade para a rede para poder fazer, no caso de Curitiba com as reclamações sobre a piscina não ser aquecida e sim climatizada, é importante o estudo, pois em alguns locais a temperatura da água não pode ter x graus a mais do que a temperatura externa. Na pesquisa interna, há um painel de controle aonde são informadas as reclamações reticentes em todos os sites, é feito um estudo sobre o que pode ser feito.

O que demonstra que a Rede tem uma forte preocupação com o que estes comentários podem trazer de retorno para a organização, ajudando a reforçar a sua legitimidade. Por isso são estabelecidas metas para os hotéis, e entre vários dos critérios são analisadas a quantidade de respostas que são efetuadas e a posição no ranking que cada hotel está ocupando, e caso essa posição seja pior de um mês para o outro é sempre necessário efetuar uma justificativa para a rede. Como nos explicou a gerente do hotel G:

Existe um ranking, uma meta para poder seguir, existe uma nota anual para a resolução de problemas, a rede nos manda a meta e é feito um relatório de acompanhamento mensal, mostrando em que posição o hotel está no tripadvisor e no booking e qual é a sua porcentagem de retorno aos comentários. Além disso, identifica qual a sua NPS (natural product score), que é a nota que o hotel recebe de acordo com algum problema encontrado na pesquisa satisfação que vai para o cliente após o check out, é gerada uma nota geral e uma nota por itens e nesses itens entra a questão de ter acontecido algum problema e se o mesmo foi solucionado ou não.

Além disso, os gerentes dos hotéis incentivam a participação dos hóspedes nas avaliações online ou na pesquisa interna que o hotel envia após o *check-out*. Como nos informaram os gerentes dos hotéis R e Q, onde a recepção lembra os hóspedes entregando uma carta e um bombom para incentivar o *feedback* e o hotel G entrega um cartão fornecido pelo *Tripadvisor* que também os convida a colocar as suas opiniões no website online.

Toda essa interação com os hóspedes se dá pelo fato da organização enxergar as opiniões emitidas nas redes sociais e websites de comentários online com extrema importância, como nos mostra a gerente do hotel G:



A importância das opiniões é relevante, tanto que a pesquisa interna leva para a avaliação no site, que além de ter um peso, serve para que possamos verificar onde estamos acertando ou errando, pois, muitas pessoas não falam no hotel e preferem escrever diretamente nas mídias sociais.

Mesmo com o frequente retorno dado aos seus clientes, os gerentes tem uma grande preocupação com o que respondem nas redes sociais online e websites de comentários, pois em alguns casos existem pessoas de má índole que postam comentários depreciativos, apenas para denegrir a imagem do hotel, nestes casos procuram sempre dar um retorno aos hóspedes e quando há algum problema com grau de intensidade maior (onde houve alguma situação vexatória, furto, entre outros), os gerentes buscam o nome do hóspede diretamente no hotel e procuram ligar para os mesmos a fim de obterem maiores informações e caso seja necessário, oferecerem alguma compensação pelo ocorrido. Isso não se aplica à política de 100% satisfação garantida, onde o hóspede efetua uma reclamação diretamente no hotel, que possui o prazo de 24hs para solucionar o problema, caso o mesmo não seja resolvido, o hóspede pode receber até 100% de desconto na diária (existe uma matriz que orienta como deve ser feito esse procedimento de acordo com cada caso). Não há flexibilidade desta regra para os comentários online, pois segundo a gerente do hotel Q:

O princípio é que seja dada a oportunidade para que o hotel possa resolver o problema, sem isso não há garantias que o problema realmente aconteceu, algumas vezes tenta se compensar o cliente em uma próxima hospedagem, mas não tem como fazer algo por algo que já passou. E existem pessoas más intencionadas que podem se aproveitar disso.

A maioria dos gerentes informou que o departamento de marketing não age diretamente sobre as opiniões emitidas, apenas em casos em que há algum problema que tenha uma repercussão mais ampla, que atinja ou faça referência à marca Alpha e que necessite de uma posição da rede, como um caso citado por dois gerentes no qual houve um erro de tradução feito por um determinado hotel ao escrever no *buffet* do café da manhã que havia pão com frios, traduzido para o inglês como: *bread with cold*, que traduzindo seria ou pão com frio. Essa plaquinha virou motivo de gozação com o nome da Rede, por ser um erro grave de tradução

em uma rede internacional. Desta forma a equipe de marketing entrou em ação e criou um meme com algumas traduções engraçadas para colocar em seus hotéis. A supervisora de web Marketing da rede, explica que o erro de tradução - "pão com frios" para "*bread with cold*" - era indesculpável, então ignorar a situação e responder eram as únicas alternativas. "Decidimos brincar, transformar algo que podia ter sido um desastre", conta. As ilustrações postadas traziam outras traduções equivocadas em tom de piada, reforçando o café cortesia oferecido pela rede, "independente de seu idioma". (BELLEGARD, 2014).

FIGURA 5 – RESPOSTA DEPARTAMENTO MARKETING



Fonte: Bellegard (2014)

Desta mesma forma, cada hotel cuida de sua atualização nas páginas e websites de comentários online divulgando fotos atuais e as novidades do hotel, cuidando para que não haja nenhum tipo de informação desatualizada que possa gerar algum tipo de informação equivocada para os hóspedes, como no caso de reformas de piscina e saunas dentro das unidades, estas informações normalmente são repassadas diretamente para os websites de comentários online para que alimentem as páginas com as devidas atualizações. Conforme foi relatado pelo gerente do hotel Q:

Caso tenha alguma alteração nos hotéis já notificar para os demais sites, o departamento de vendas e o gerente também monitoram o que foi postado, mesmo quando algum hóspede reclama sobre divergências entre o que viu no hotel e está no site, para verificar se não foi apenas um erro de interpretação.

Por fim os gerentes acreditam que as opiniões tanto positivas quanto negativas podem auxiliar na alavancagem da imagem na rede Alpha em Curitiba, pois os comentários acabam servindo de base para a tomada de decisão de outros viajantes, segundo a gerente do hotel R:

Os comentários ajudam a alavancar a imagem da rede, pois as pessoas às vezes vêm pelo nome, e quem não viaja a trabalho vai muito pelas avaliações, buscando o que está dentro do que ele vai pagar e, além disso, o que as pessoas comentam sobre as avaliações. Está mudando o meio e a forma com que as pessoas buscam a informação, mas aqui é muito citado que foi olhado e como estão os níveis das avaliações.

Que vai de encontro com a opinião do gerente do Hotel Q sobre a imagem da organização:

Faz muita diferença na imagem, as opiniões influenciam muito, quando as pessoas falam do hotel elas dão um respaldo para o que a empresa tem como missão.

E com a visão da gerente do Hotel F, que acredita que é preciso manter uma estratégia para que a legitimidade se acentue:

Sempre com muito controle, estratégia, podemos alavancar imagem, vendas, ganhar premiações, destaques nos posicionamentos.

E por isso, os gestores tem muito cuidado com o gerenciamento das mídias sociais para que não sejam caracterizadas como uma ameaça à imagem da Rede, buscando sempre reverter à imagem negativa em algo positivo. Ao ser questionada se há alguma política da Rede para reverter uma imagem negativa, a gerente do hotel R nos informou que:

Não há política da rede para reverter, é de cada hotel. Mas se for um hotel que está com muita avaliação negativa, ou está caindo muito no ranking, nestes casos a rede entra para atuar, mas quando são positivos a rede parabeniza os hotéis, a rede toda fica sabendo a sua posição no ranking dizendo por que caiu”.

A respeito de comentários que podem ser identificados como maliciosos, conforme o gerente do hotel Q:

Quando tem um comentário muito exagerado é solicitado ao site que retire o comentário, se for algo que aconteceu muito grave, é solicitada uma assessoria para a rede, para que deem uma ajuda na análise e melhor forma de responder, para reverter qualquer má impressão que tenha ficado do hotel.

E a gerente do hotel G também nos falou sobre o mesmo tema, dizendo que:

É preciso ter cuidado com o tipo de reclamação que é feita nos sites, pois muito não tem controle de veracidade e às vezes uma pessoa que não conseguiu ficar hospedada, coloca uma avaliação ruim apenas para denegrir a imagem do hotel, é preciso ver a resposta que os hotéis dão, e verificar se condiz a resposta dos hotéis com o que a pessoa reclamou.

Demonstrando assim a preocupação que tanto a Rede Hoteleira Alpha quanto os seus gerentes possuem em relação à veracidade das informações postadas nas redes sociais online, o que pode impactar na forma como a sociedade vê a Rede e sua legitimidade.

#### 4.2.1 Relação entre as entrevistas e as Respostas Estratégias de Legitimação

Olhando para as três dimensões é possível dizer que as respostas estratégicas que a organização assumiu estão mais ligadas no nível pragmático de Suchman, que se fundamenta no imediatismo da empresa com relação às respostas sobre a percepção do seu público alvo, sendo utilizado à manutenção no curto prazo e reparação no longo prazo.

Percebe-se que a organização a curto prazo, tem problemas ou sugestões relatadas com uma menor proporção que são prontamente resolvidos pelos gerentes e responsáveis de cada departamento, buscando sempre o bem-estar do hóspede. Procurando lidar com as diferentes opiniões de um público heterogêneo, devendo sempre estar atenta às novas tendências e tecnologias, que possam trazer mais qualidade e conforto para os hóspedes, além de buscar manter uma boa qualidade nos serviços prestados pelos seus colaboradores e manter a qualidade dos produtos

servidos dentro da organização. Nesta relação a comunicação se dá de forma aberta através dos principais canais de comunicação, buscando manter a confiança que os clientes já possuem com esta organização, respondendo pontualmente as questões demandadas. Na manutenção de legitimidade busca-se dar continuidade às estratégias de legitimidade empreendidas, utilizando-se de estratégias de monitoramento das ações, habilidade de comunicação, discussão entre os gestores, etc.

Em relação a questões relatadas mais complexas, que se traduzem para uma ação de longo prazo, a organização precisa analisar se aquele problema relatado é real, se aquela mídia é confiável e por isso esperam ter um número relativamente alto de comentários para que esta informação seja repassada aos níveis mais altos da hierarquia para que seja efetuado um estudo detalhado para analisar a viabilidade deste projeto.

Questões que demandem uma troca de itens de infraestrutura, ou até mesmo troca de colaboradores que de algum modo não estão prestando um serviço com a devida qualidade esperada pelo cliente, são comparadas na categoria moral a reparação, onde acontecem reconfigurações, algumas práticas da organização podem ser revisas e até mesmo colaboradores podem vir a ser substituídos. Porém, não basta negar ou oferecer desculpas, explicações e justificativas, a organização precisa, acima de tudo, reconfigurar sua base de legitimação e partir para um processo de reestruturação para que a reparação seja realmente eficiente. Na recuperação de legitimidade, objetiva-se reparar as estratégias de legitimidade que ocasionaram danos à imagem pública da entidade, o que requer ações para desassociá-la de eventos negativos, e que a valorizem novamente.

Efetuando esta mesma análise sob o viés de Oliver (1991), podemos identificar a maior parte das respostas entre aquiescência, compromisso e esquivança, que serão exemplificados a seguir no quadro 5, através de respostas da organização nos comentários efetuados nos websites de comentários online.

QUADRO 6: COMPARAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA, OPINIÃO, RESPOSTA ORGANIZACIONAL

<b>Tipo De Estratégia</b>	<b>Opinião Do Cliente No Facebook</b>	<b>Resposta Organizacional</b>
Aquiescência	Atendimento maravilhoso, sempre! O Restaurante Ticiano é ideal para pequenas reuniões, celebrações em petit comité, oferece refeições deliciosas, tudo regado a muito profissionalismo e atenção.	Olá, Ruth. É gratificante ouvir elogios como os seus. Obrigado por reservar um tempinho para avaliar o hotel. Volte sempre
Compromisso	Hotel já foi bom agora aumentaram o preço e ficou horrível, internet é péssima e tudo funciona muito mal, mudei de quarto duas vezes, sem calefação, tem que reclamar de tudo para talvez conseguir algo. Preço alto e hotel em decadência total	Prezada Sra. Liana, muito obrigado por sua avaliação, para nós é sempre muito importante saber como foi sua experiência conosco, pois dessa forma conseguimos saber onde melhorar nossos serviços. A Sra. É sempre muito bem-vinda, toda equipe fica sempre muito feliz em recebê-la. Lamento por qualquer inconveniente, e esperamos que possa nos dar a preferência em sua próxima vinda a Curitiba. Temos sempre a preocupação em melhor servir e proporcionar uma experiência diferenciada.
Esquivança	O hotel é bom. No restaurante deixam a desejar, em minha opinião.	Olá Paulo, tudo bem? Agradecemos sua avaliação e considerações. Convidamos você a nos visitar novamente depois de abril, pois estaremos com um cardápio novo!

FONTE: A Autora (2018).

Sob este viés é possível perceber tanto nas entrevistas quanto nas respostas que foram dadas pela organização nos websites de comentários online, que a maior parte das respostas estratégicas vem da aquiescência no curto prazo, na qual os hóspedes elogiaram o atendimento da equipe, a localização e o café da manhã e o retorno da organização foi positiva, agradecendo. A resposta estratégica cujo nível de conformidade passiva é o mais alto ou, em outras palavras, a que representa uma total aceitação das pressões institucionais, estando relacionada a três táticas: habituar, imitar e aceder.

A aquiescência hábito, as organizações reproduzem ações e práticas do ambiente institucional que tenham se tornado historicamente repetidas ou convencionais, como neste comentário no qual um hóspede diz sobre as ótimas avaliações no Tripadvisor que o fizeram reservar o hotel tendo como retorno:

Olá senhor G, muito obrigado por compartilhar seu comentário. Ficamos muito felizes que você tenha gostado do hotel. Estamos ansiosos para vê-lo novamente em breve! Atenciosamente, Gerente Geral.

Na aquiescência aceder a organização – consciente e estrategicamente – escolhe obedecer a pressões institucionais em antecipação a benefícios específicos que podem variar de apoio social a recursos ou previsibilidade (SCHERER E GOMES,2007). Como neste caso onde o hóspede diz que a estadia foi muito boa, mas questiona sobre a emissão da nota fiscal, dizendo que a mesma não foi emitida, sendo apenas entregue um recibo que diz que a nota será entregue em 10 dias e sugere a emissão da mesma no check-out. Tendo como resposta da gerente:

Olá M. Muito Obrigado por nos oportunizar hospeda-lo! Ficamos muito felizes em receber seu feedback, o que nos oportuniza a fazer melhor todos os dias. A nota fiscal é enviada pelo arquivo da prefeitura de Curitiba e fica disponibilizada no site para ser impressa e ou no próprio arquivo enviado. Cuidamos de tudo com muito carinho com o intuito de superar expectativas de todos que nos confiam a sua estada. Até Breve. Cordialmente

No longo prazo, o compromisso que representa uma aceitação parcial das pressões institucionais envolve três táticas: equilibrar, pacificar e barganhar. Nesta estratégia o gerente do hotel dava respostas específicas em relação aos questionamentos efetuados pelos hóspedes onde o gerente geral utilizava referências que estavam citadas nos comentários para iniciar a sua resposta ao hóspede, o que demonstrava seu compromisso em responder da melhor forma o que foi contestado por estes.

No compromisso equilibrar, onde o hóspede faz elogios a estrutura do hotel e ao café da manhã e uma crítica aos vidros das janelas que estavam sujos, o retorno do hotel busca equilibrar a situação, dizendo que:

Olá, Muito Obrigado por nos escolher para sua hospedagem em Curitiba. Ficamos muito felizes que tenha gostado da estada conosco e aguardamos o seu retorno para breve novamente. Agradecemos o seu feedback, o qual nos é de extrema importância e nos direciona ao melhor servir. Sobre os detalhes nos vidros da janela, temos vidros duplos, para garantir uma acústica melhor no quarto, e devido ao longo período de chuvas, tivemos um pouco de umidade entre os dois vidros, não se tratando de sujidades. Novamente, nosso sincero agradecimento pela oportunidade em hospeda-lo e no aguardo do seu retorno em breve novamente.



No compromisso pacificar, nas quais o hotel busca amenizar o problema ocorrido, como neste caso no qual o hóspede diz que “ deveriam ter mais opções de pratos à la carte ou buffet, fora que o cozinheiro deixou as carnes que pedimos, muito torrados, carvão por fora e malpassado por dentro não tinha como comer e o peixe, muito salgado”. O retorno do hotel:

Agradecemos sua avaliação. O retorno dos hóspedes é a melhor forma para aprimorarmos nosso serviço. Sentimos muito que alguns itens de sua refeição não tenham saído a contento. Temos certeza que se tratou de uma situação pontual. Nosso restaurante estará em breve com um novo cardápio, visando a satisfação dos nossos hóspedes. Esperamos que nos concedam uma nova oportunidade para que possamos surpreendê-los positivamente.

Em relação ao compromisso barganhar, foram comentários nos quais o hotel se responsabiliza pelo descontentamento e oferece um reembolso ou retratação. Segundo Oliver (1991), essa tática envolve o esforço da organização para exigir algumas concessões de um ator externo em suas demandas ou expectativas, como por exemplo no caso em que uma hóspede retrata sua experiência:

Estivemos presentes para o Reveillon. Ocupamos 4 quartos, sendo 2 supostamente de categoria superior Fomos surpreendidos com toda sorte de problemas, extravio de roupa, dupla cobrança, taxas extras Apesar da solicitude dos funcionários, observou-se resolutividade muito baixa, demonstrando treinamento com alta performance somente para cobrança , motivo pelo qual desistimos do contato para sermos ressarcidos da parte restante. Chamou-nos atenção outras avaliações negativas, com queixas semelhantes, o que demonstra falta de gestão competente para manter a benchmark do hotel S no nível conhecido. Desnecessária qualquer resposta do proprietário , que não seja o ressarcimento pelo extravio da peça citada .

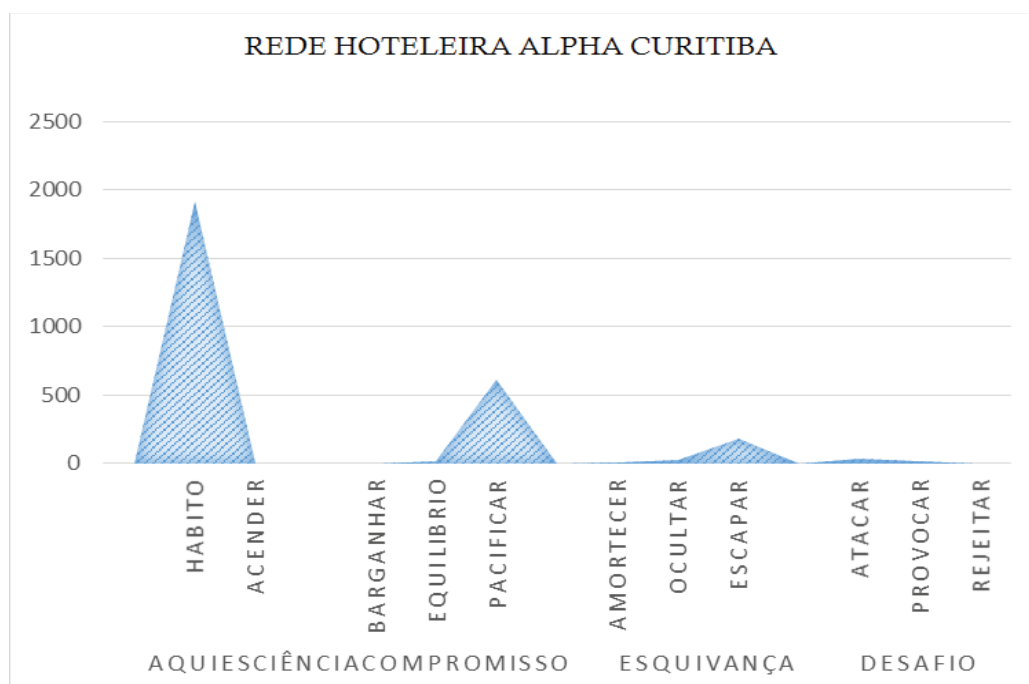
Neste caso o gerente respondeu de modo que pudesse esclarecer as questões que foram citadas pelo hóspede, em relação ao tipo de quarto reservado e em relação ao item que foi extraviado.



Olá Sra. C, Muito Obrigada por nos oportunizar hospeda-la na virada de ano! Ficamos felizes que tenha gostado da solicitude dos funcionários! Agradecemos o seu detalhado feedback, o que nos oportuniza comentar algo que tenha ficado com dúvidas e aprimorar os serviços e estrutura do hotel, proporcionando dessa forma mais conforto e bem estar a todos que nos confiam a sua estada. O hotel possui 4 categorias de apartamentos: superior, luxo, business class e suítes. As suas reservas foram nas categorias luxo e business class, nas quais a senhora ficou hospedada. Todas as duvidas quantas aos valores das diárias e cobranças foram esclarecidas e demonstradas que não foram duplas cobranças e diferente dos valores das reservas. Todas as taxas cobradas estão descritas e esclarecidas no seu voucher de reservas. Trabalhamos de forma clara e honesta com nossos hóspedes, justamente para garantirmos a fidelidade e prosperidade do negócio. A peça que a senhora nos comentou que não foi localizada pela senhora, não foi encontrada no hotel, porém, o reembolso está sendo providenciado após recebermos os seus dados pessoais, garantindo a conta adequada. Nosso sincero pedido de desculpas por qualquer inconveniente que tenha comprometida a sua superação de expectativas quanto aos serviços e estrutura do hotel. Aguardamos revê-la em Curitiba e no hotel!

Oliver (1991) assume que as duas primeiras respostas estratégicas – aquiescência e comprometimento – estão associadas com a conformidade total ou parcial às pressões institucionais. É de se esperar, portanto, que essas respostas estratégicas estejam associadas com um maior grau de institucionalização dos arranjos estruturais.

GRÁFICO 6 – ANÁLISE RESPOSTAS ESTRATÉGICAS REDE HOTELEIRA ALPHA



FONTE: A autora (2018)

Essas dimensões tem uma relação com a legitimidade da organização porque expressa à opinião de uma parte do público, a validade social desta organização, avaliando como esta validade, expressa pelas opiniões, se traduz em ações no nível da organização/rede. Ao conversar com os gestores percebe-se que algumas destas dimensões foram interpretadas como uma forma de pressão do ambiente.

Apesar desta preocupação com a manutenção de Suchman, em que um dos pontos principais é comunicar-se oficialmente e honestamente, nas entrevistas vimos os gestores relatando que nas mídias sociais eles respondem e agradecem de maneira personalizada a todos os clientes, porém ao analisar os dados percebemos que nem sempre essa relação se deu desta forma, pois temos na Rede 17,50% das *reviews* sem um retorno ao longo destes cinco anos (2012-2018), conforme o quadro X.

QUADRO 7 – NÃO RESPOSTA DA REDE HOTELEIRA ALPHA

REDE ALPHA	HOTEL F	HOTEL R	HOTEL Q	HOTEL G
17,47%	124,56 (4%)	496 (15,60%)	685 (25,42%)	504 (24,84%)

FONTE: A Autora (2018).

Sob a perspectiva do hoteleiro, os *reviews* online são vistos como uma importante fonte de informação e os gerentes dos hotéis devem se preparar melhor com um plano de resposta aos viajantes (PARK; ALLEN, 2013). A resposta aos viajantes indica um relacionamento diferenciado entre os funcionários do Hotel F, mencionada nos *reviews* e retratada também no posicionamento no ranking do destino, de acordo com os viajantes online, tendo apenas 4% dos *reviews* sem um retorno. Deste modo, é possível que o marketing de relacionamento de organizações também em ambientes online possa impactar positivamente o desempenho. E que pode ser motivo de estudo pela organização para que os demais hotéis sigam seu exemplo para que não existam mais a não resposta.

A falta de retorno explícito aos viajantes, em todos os outros casos, demonstra parcialmente o despreparo dos gerentes para lidar com o relacionamento com os clientes no meio online. Esse resultado é corroborado pelos estudos de O'Connor (2008) que também encontraram que o direito de resposta do *Booking* é muito pouco utilizado pelos hoteleiros. Isso demonstra que hoteleiros não tem utilizado ferramentas de mídia adquirida (ELDMAN, 2010) a seu favor e precisam

desenvolver estratégias que envolvam as mídias sociais e outros sites parceiros seja em busca de fidelização ou recuperação de serviços. Ainda, de acordo com uma pesquisa divulgada pelo *Tripadvisor* 65% dos seus usuários estão mais propensos a reservarem com um hotel que responde as avaliações dos hóspedes, enquanto que 85% dizem que um bom gerenciamento de *reviews* negativos melhora sua impressão do hotel. (MIRANDA, 2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando alcançar os objetivos desta dissertação vemos que os dados possibilitaram a identificação do teor da mensagem de *reviews* de hotéis, embora a opinião seja um conceito amplo, a análise de sentimento foca, principalmente, sentimentos positivos e negativos (MOREO et al, 2012) as quais tendem a ponderar tanto nos aspectos favoráveis quanto nos desfavoráveis dos comentários que serviram para identificar formas de legitimar a organização a partir de respostas estratégicas.

Os resultados relatados pela mineração de opinião foram capazes de mensurar com uma precisão satisfatória o número de opiniões positivas, neutras e negativas referentes à Rede Hoteleira Alpha de Curitiba. Estes resultados revelaram que a técnica de mineração de opinião utilizada nos websites de comentários online e redes sociais online serviu de base para identificar através da corrente da percepção de Suddaby et al, a legitimidade da organização, que obteve apenas 8% de comentários negativos sobre a Rede em Curitiba, o que demonstra uma aceitação de seu público.

Como pesquisado por Machado e Gosling (2010), um bom relacionamento com os hóspedes pode garantir lealdade (retorno ao destino) e uma boa divulgação boca a boca. Esses atributos são chave para a boa reputação online de uma organização e são perceptíveis ao avaliar os *reviews* de hotéis. (HUMPHREYS, 2011). A geração de emoções positivas ao que se refere à estadia dos hóspedes nos hotéis terá como consequência uma maximização da experiência no mesmo, fazendo com que se reforce a lealdade dos clientes, e também aumentando o valor percebido pelos hóspedes, ou seja, os mesmos estarão dispostos a pagar mais caro devido a experiência vivenciada em sua estadia (Lo, 2007; Gracia, Bakker, & Grau, 2011). Vimos em destaque alguns fatores positivos que podem ser considerados como uma vantagem competitiva da organização: programa 100% satisfação garantida, hospedagem de animais de estimação, apartamento feminino, treinamento e cordialidade dos colaboradores.

Esse estudo também acarreta implicações gerenciais. Os resultados permitem entender melhor os temas de interesse de viajantes que se hospedam nos hotéis, onde conseguimos separá-los em 3 dimensões: infraestrutura hoteleira,

qualidade da prestação de serviços e qualidade dos produtos de Alimentos e Bebidas, possibilitando o uso dessas informações estratégicas pelos responsáveis nos mais diversos segmentos, que podem ser auxiliados pelo Tripadvisor e Booking.com que servem como boa fonte de informações estratégicas para conhecer melhor o mercado de atuação da hotelaria, isto é, seus competidores e o perfil dos consumidores que viajam até o destino.

As contribuições dessa pesquisa também demonstram a necessidade de atenção aos seus clientes, e especificamente à imagem de seu hotel no meio online. Segundo Parra-Lopes et al. (2011), ouvir as contribuições dos viajantes online com o intuito de responder imediatamente às sugestões, necessidades e questionamentos pode aumentar a percepção de utilidade do serviço turístico. Ainda, os gerentes de hotéis encontraram nos comentários dos viajantes diversas pistas relevantes para a criação de um plano estratégico, com pontos fortes a promover e pontos fracos a corrigir (BRANCO et al., 2010) e até mesmo a indicação de resolução de problemas de maneira rápida, acessível e barata. Apesar disso, se observou a tendência dos viajantes atribuírem notas acima da média para os hotéis no meio online, mesmo quando o conteúdo do *review* possui uma mensagem negativa sobre o estabelecimento.

Ademais os estudos demonstraram que alguns *reviews* apresentam pistas sobre a imagem/legitimidade do hotel para futuros viajantes que utilizarem essa informação para planejar suas viagens. Entretanto, as avaliações possuíam notas e conteúdos diferenciados nos sites Tripadvisor e Booking.com. Enquanto o Tripadvisor possui, em geral, avaliações mais longas e maior número de *reviews* descrevendo as características do quarto; os *reviews* do Booking.com apresentam as diferenças entre as avaliações positivas e negativas com maior clareza para seus usuários. Em relação aos websites pesquisados, é crítica a interatividade dos viajantes para o sucesso das ferramentas de planejamento de viagens, as quais abrangem também a reputação do hotel. Mediante essas afirmações, é essencial que os viajantes sejam incentivados pelos hotéis a participarem de publicações e compartilhem informações (LEVY et al., 2013), não limitando o incentivo apenas dos websites em si.

Além de considerar o ambiente em que a organização está inserida, levamos em consideração as respostas que ela pode dar às pressões institucionais

exercidas por este mesmo ambiente. Oliver (1991) e Suchman (2012) foram os autores que tiveram suas teorias escolhidas em relação aos tipos de respostas estratégicas utilizadas nesta organização.

A dinâmica de legitimação da Rede Hoteleira Alpha passou por fases diversas e por variados tipos de respostas estratégicas diante das pressões do ambiente institucional. Na maior parte de sua existência, a Rede Hoteleira Alpha preferiu a aquiescência ou o compromisso, respostas tão diversas quanto opostas quando se levam em consideração as suas consequências para a legitimação. Também foi possível verificar qual a intenção da Rede Hoteleira Alpha em cada período no que tange ao gerenciamento de sua legitimidade – se quis ganhar, manter ou repará-la. Considerando essas perspectivas, pode-se voltar essa discussão não só às respostas estratégicas que a organização deu ao ambiente diante de pressões institucionais, mas também aos tipos de legitimação pretendida e às estratégias de gerenciamento.

De acordo com Oliver no viés preditivo vê-se que no aspecto causa a legitimação se dá pela resposta estratégica aquiescência alta e as demais respostas baixas e nesta análise temos 1918 respostas de aquiescência (68,08%) e 896 respostas nos demais (31,08%), indicando que estão associadas com a conformidade total ou parcial às pressões institucionais o que nos leva a confirmar a legitimação da rede.

Outra visão sobre o tema nos diz que conforme Suchman (1995), o público concede legitimidade às organizações porque elas partilham nossos valores, os melhores interesses no coração, são honestas e confiáveis. Como também podem deslegitimar uma organização, caso ela viole nossas crenças, o que foi demonstrado neste trabalho com alguns dos comentários. Dessa forma, pode-se considerar que a resposta estratégica dada ao ambiente, de aquiescência – seguindo e mantendo hábitos internalizados pelos públicos, ajudou a Rede Hoteleira Alpha a firmar-se como uma empresa líder em administradora hoteleira internacional, alcançando os melhores retornos para seus clientes, investidores, funcionários e acionistas. Insistindo na preservação dos mais altos valores da ética, integridade e honestidade profissional, através de valores compartilhados, nos quais se vê que ela pretende ser a empresa de escolha do cliente, pois acredita no compromisso com o indivíduo,

buscando atrair e desenvolver os melhores profissionais, mantendo um ambiente que favoreça e recompense o crescimento pessoal e profissional.

Com isso é possível perceber que a mineração de opinião é um instrumento que serve para auxiliar de forma satisfatória as organizações, onde podemos analisar de que maneira os comentários contribuem e afetam a tomada de decisão dentro delas auxiliando a manter ou não a sua legitimidade.

A partir do que foi abordado deve-se ressaltar as dificuldades referentes à realização da pesquisa teórica, principalmente devido à escassez de artigos, teses e dissertações que trabalhem com o tema mineração de opinião e respostas estratégicas de legitimação em conjunto. Um artigo que seria mais parecido com este é o de Mauri & Minazzi (2013), que pretendia investigar de que forma os *reviews* tinham impacto no processo de tomada de decisão dos consumidores e expectativas de serviço. Fizeram um estudo experimental, que consistia na pesquisa online de hotéis e leitura das avaliações e contaram com a participação de 349 adultos. Chegaram à conclusão de que existe uma correlação positiva entre a intenção de compra, as expectativas e o valor dos comentários. Outro ponto é a falta de estudos práticos ao que se referem a essa temática, ou seja, a maioria das pesquisas aborda uma metodologia a ser trabalhada, mas não a coloca em prática de maneira efetiva, dificultando a formatação de uma metodologia. E o último ponto foi o fato de serem apenas quatro os entrevistados, o mesmo foi assim feito por serem eles os principais responsáveis pelas respostas nos websites de comentários online e redes sociais, e aqueles que detêm maior conhecimento sobre as políticas da Rede e que possuem acesso restrito aos dados e alguns materiais enviados pela Rede, mas complementamos os dados com algumas entrevistas encontradas em websites e artigos além da análise das respostas dadas nos websites de comentários online, o que corrobora com o que foi dito nas entrevistas.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Seria interessante como indicação de trabalho futuro uma análise entre o que foi dado como resposta pelos gestores na web, o que foi dito em entrevistas e o que os hóspedes consideram como efetivamente resolvido; os demais hotéis da mesma rede no Brasil, para averiguar se é utilizada a mesma política em todos os

lugares e como se dá a utilização das estratégias de legitimação em outras regiões do país. Ou procurar confrontar outras redes hoteleiras e verificar como cada uma delas se comporta em relação à legitimidade e de que forma utilizam estas informações para auxiliar na tomada de decisão de suas organizações.



## REFERÊNCIAS

ABDOUS, M., & He, W. Using text mining to uncover students' technology-related problems in live video streaming. **British Journal of Educational Technology**, 2011, 42(1), p.40-49.

ABNEY, S. **Principle-Based Parsing**: computation and psycholinguistics. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 1991.

AGGARWALL, A. et al. **Sentiment analysis of twitter data**. In: Proceedings of the workshop on languages in social media. Stroudsburg: Association for Computational Linguistics, 2011, p. 30-38

ANGULAKSHMI, G.; CHEZIAN, R. Article. **International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering**, v. 3, n. 7, p. 5, 2014. ISSN 2278-1021. Acesso em: 02 jan. 2018.

ARANHA, C.N. **Uma abordagem de pré-processamento automático para mineração de textos em português**: sob o enfoque da inteligência computacional. Tese (Doutorado), Departamento de Engenharia Elétrica, PUC-Rio, 2007.

AZEVEDO, T.; RODRIGUEZ, M. V. R. Softwares para análise de redes sociais – ARS. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6. **Anais**. Niterói, 2010.

BACCI, M.C. e LOUVERT, J. PR DIGITAL: como se relacionar com as mídias sociais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA, 12. São Paulo. **Anais**. Acesso em: 28 mai. 2018.

BAGOZZI, R.P., GOPINATH, M., & NYER, P.U. The role of emotions in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(2), 184-206, 1999.

BATRA, R; AHUVIA, A; BAGOZZI, R. P. Brand Love. **Journal of Marketing**, v.76, n.2, p.1-16, 2012.

BARSKY, J., & NASH L. **Employee satisfaction tied to emotions, company beliefs**. Market Metrix: Turn feedback into performance. Recuperado de <http://www.marketmetrix.com/en>. 2004. Acesso em 20 fev.2019.

BASSO L. F. C; KIMURA H., MARTIN D.M. L. **Redes Sociais e o Marketing de Inovações**. Ema-2006.

BECKER, K; TUMITAN, **Introdução à mineração de opiniões: conceitos, aplicações e desafios**. In: Lectures of the 28th Brazilian symposium on Databases. (S.:S.n.) 2013.

BELLEARD, J. **Reputação on-line, tripadvisor, mídias sociais:** como lidar com os aspectos negativos das tecnologias. Disponível em: [https://hoteliernews.com.br/noticias/reputacao-on-line-tripadvisor-midias-sociais-como-lidar-com-os-aspectos-negativos-das-tecnologias-64284?fb\\_comment\\_id=568680673257762\\_569390736520089](https://hoteliernews.com.br/noticias/reputacao-on-line-tripadvisor-midias-sociais-como-lidar-com-os-aspectos-negativos-das-tecnologias-64284?fb_comment_id=568680673257762_569390736520089). Acesso em: 20 mar.2019.

BENTO, L. **Análise de redes sociais virtuais:** da estrutura aos relacionamentos. Chapecó: Argos, 2015.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** Petrópolis: Vozes, 2008.

BEUREN, I.M.; HEIN, N.; BOFF, M.L. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom versus geração familiar gestora de empresas familiares. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, 2011, p.56-72.

BEZERRA, L.M.G.; MELO, M.M. **Dimensionamento de um hotel econômico.** Akrópolis, Umuarama, v.11, n.3, jul./set., 2003

BLAIR-GOLDENSOHN, S., HANNAN, K., MCDONALD, R., NEYLON, T., REIS, G., & REYNAR, J. (2008). **Building a sentiment summarizer for local service reviews.** Disponível em: [http://www.ryanmcd.com/papers/local\\_service\\_summ.pdf](http://www.ryanmcd.com/papers/local_service_summ.pdf). Acesso em: 10 jun.2018.

BOLLEN, J., MAO, H., and ZENG, X. **Twitter mood predicts the stock market.** CoRR, abs/1010.3003, 2010.

BOOKING. Portal. Disponível em: [www.booking.com.br](http://www.booking.com.br). Acesso em: 02 mar. 2017.

BORGES, J. F. **As mensagens estratégicas das “melhores e maiores”:** a retórica das organizações na WEB. Dissertação (Mestrado PPGA). Uberlândia: UFU, 2007. Acesso em: 13 jan. 2018.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. **Social network sites:** definition, history, and scholarship. Journal of Computer-Mediated Communication, v. 13, n. 1, 2007. Disponível em: < <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> >. Acesso em: 05 dez. 2017.

BRANCO, G. M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. **Produção**, v. 20, n. 4, p. 576-588, out./dez, 2010.

CAMARGO, B. V. E JUSTO, A. M. **IRAMUTEQ:** um software gratuito para análise de dados textuais. Temas psicol. [online]. Vol.21, n.2, p. 513-518,2013. ISSN 1413-389X. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>. Acesso em 10 nov.2018.

CAMBRIA, E., SPEER, R., HAVASI, C., & HUSSAIN, A. **SenticNet**: a publicly available semantic resource for opinion mining. In 2010 AAAI Fall Symposium Series. Disponível em: <https://www.aaai.org/ocs/index.php/FSS/FSS10/paper/view/2216>. Acesso em: 20 nov.2018.

CAMBRIA, E. et al. **New avenues in opinion mining and sentiment analysis**. IEEE Intelligent Systems, n. April, p. 15–21, 2013.

CAMILO, C.O, SILVA, J.C. **Mineração de Dados**: conceitos, tarefas, métodos e ferramentas. Relatório Técnico, Instituto de Informática Federal de Goiás, Brasil, 2009.

CAMPOS, D.F.; MARODIN, T. G. Expectativa e qualidade percebida dos serviços hoteleiros na cidade de Natal. In: **Anais do SIMPOI 2011** – XIV Simpósio De Administração Da Produção, Logística E Operações. Internacionais. São Paulo: FGV-EAESP, 2011. 16p.

CARVALHO, C. A. P. VIEIRA, M.F.V.; LOPES, F. The structuring of the organizational field of theaters and museums in the south of Brazil. XVIIo European Group for Organization Studies Colloquium. EGOS. **Anais**...Lyon, France, 1999.

CASSELL, C. **Interviews in organizational research**. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. The SAGE Handbook of BC Organizational Research Methods. 1. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, p. 500-515, 2009.

CASTELLI, G. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006

CLAASEN, C.; ROLOFF, J. The link between responsibility and legitimacy: the case of the beers in Namibia. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], 107, p. 379-398, 2012.

CERVI, R. C. **Um estudo sobre mineração de dados em redes sociais**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREA, H. M. **Legitimidade como estratégia**: legitimação política nos Emirados Árabes Unidos (EAU). 67f. Monografia (Graduação) – Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Editora Futura, 2003.

DEEPHOUSE, D. L., & CARTER, S. M. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. **Journal of Management Studies**, 42(2), p. 329-360, 2005. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00499.

DIAS FILHO, J. M. Políticas de evidenciação contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimidade. In: EnANPAD, 31.2007, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

DIAS FILHO, J.M. **Novos Delineamentos Teóricos em Contabilidade**. In.: FILHO, José Francisco Ribeiro; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide. (Org.). Estudando Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DIMAGGIO, P. J. **Interest and agency in institutional theory**. In L. G. Zucker. Institutional patterns and organizations. Cambridge, MA: Ballinger, 1988

DODDS, P. S., & DANFORTH, C. M. Measuring the happiness of large-scale written expression: songs, blogs, and presidents. **Journal of Happiness Studies**, 11(4), 441–456. <http://doi.org/10.1007/s10902-009-9150-9>.2009.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

ELSBACH, K. D., SUTTON, R. I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional, and impression management theories. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 699-738, 1992.

EMBRATUR. Portal disponível no site: <http://classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao>. Acesso em 2 fev. 2019.

ESPINOZA, F. **O impacto de experiências emocionais na atitude e intenção de comportamento do consumidor**. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ESULI, A., & SEBASTIANI, F. **SENTIWORDNET**: a publicly available lexical resource for opinion mining. In Proceedings of the 5th Conference on Language Resources and Evaluation (LREC'06 (pp. 417–422), 2006.

ETTER, M., COLLEONI, E., ILLIA, L., MEGGIORIN, K. and D'EUGENIO, A. **Measuring Organizational Legitimacy in Social Media**: assessing citizens' judgments with sentiment analysis, *Business & Society*, 57, 1, (60), 2018.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. **O conceito de profissionalização e da teoria institucional**. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 19-41.

FRANCO, C. **Go Inn inicia operações em Curitiba**. Disponível em: <http://www.cesarfranco.com.br/2015/12/go-inn-inicia-operacoes-em-curitiba.html>. 2015. Acesso em: 18 jan. 2018.

FRANCO, A. **De caçador a gourmet**: uma história da gastronomia. São Paulo. SENAC, 2001.

FREITAS, J.M.S. **A importância da web reviews na escolha do consumidor e no desempenho de um hotel**: um estudo de caso, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia do Porto, 2017.

GAIZAUSKAS, R.; WILKS, Y. Information extraction: beyond document retrieval. **Journal of Documentation**, v. 54, n. 1, p. 70-105, 1998.

GÂNDARA, J. M. G., GIMENES, M. H. S. G., & MASCARENHAS, R. G. **Reflexões sobre o Turismo Gastronômico na perspectiva da sociedade dos sonhos**. In Panosso Netto, A.; Ansarah, M. G. (Org.). Segmentação do mercado turístico – estudos, produtos e perspectivas. Barueri: Manole, 2009.

GARTON, L.; HAYTHORNTHWAITE, Caroline; WELLMAN, Barry. Studying online social network. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 3, n. 1, 2006.

GAUS, D. **The dynamics of legitimation**: why the studies of political legitimacy needs more realism. ARENA Working Paper, n. 8, p. 1-25, 2011.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ed, São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, H. J. c. **Text Mining**: análise de sentimentos na classificação de notícias. Information Systems and Technologies (CISTI), 2013 8th Iberian Conference on. Lisboa, 2013.

GONÇALVES, T. et al. **Analyzing part-of-speech for Portuguese text classification**. In: computational linguistics and intelligent text processing. [S.l.]: Springer, 2006. p. 551–562.

GONÇALVES, P., ARAÚJO, M., BENEVENUTO, F., & CHA, M. (2013). **Comparing and Combining Sentiment Analysis Methods**. In Proceedings of the First ACM Conference on Online Social Networks (pp. 27–38). New York, NY, USA: ACM. Disponível em: <http://doi.org/10.1145/2512938.2512951>.

GRANT-BRAHAM, B The social media and travel chatter. **Hospitality in Focus**. 2007. Disponível em: [http://eprints.bournemouth.ac.uk/13634/2/Croner\\_-\\_Hospitality\\_in\\_Focus\\_-\\_14th\\_September\\_2007.pdf](http://eprints.bournemouth.ac.uk/13634/2/Croner_-_Hospitality_in_Focus_-_14th_September_2007.pdf). Acesso em 10 jun. 2018.

GRACIA, E., BAKKER, A. B., & GRAU, R. M. (2011). Positive emotions: The connection between customer quality evaluations and loyalty. **Cornell Hospitality Quarterly**. XX (X), 1-8.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY; R. Introduction. 2008. In: \_\_\_\_\_. (org.). **Handbook of Organizational Institutionalism**. London, California, New Delphi, Singapore, Sage. p. 1-46.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GOUVEA, F. C. F, **Tudo de novo no front**: o impresso como estratégia de legitimação do centro brasileiro de pesquisas educacionais (1952-1964). Tese de doutorado. Rio de Janeiro.PUC/RJ,2008.

HAACK, P., PFARRER, M. D. and SCHERER, A. G. Legitimacy-as-Feeling. **Journal of Management Studies**, 51: 634-666.2014. Doi: 10.1111

HAIDT, J. The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. **Psychological Review**, v. 108, n. 4, p. 814–834, 2001.

HE, W.; ZHA, S.; LI, L. Social media competitive analysis and text mining: a case study in the pizza industry. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 3, p. 464-472, 2013. Disponível em:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401213000030>. Acesso em 15 jan. 2018.

HOTH, A.; NURNBERGER, A.; PAASS, G. A brief survey of text mining. LDV Forum - GLDV **Journal for Computational Linguistics and Language Technology**, v. 20, n. 1, p. 19-62, 2005.

HUMPHREYS, C. “Who Cares Where I Play? Linking Reputation with the Golfing Capital and the Implication for Golf Destinations”. Em: **Journal of Sport & Tourism**, v. 16, n. 2, mai. 2011, p. 105-128.

JEONG, M., JEON, M. M. Customer reviews of hotel experiences through consumer generated media (CGM). **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, 17(1–2), p. 121–138, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JUNIOR, J. R. C. **Desenvolvimento de uma Metodologia para Mineração de Textos**. Pontifca Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro - RJ. 2008

LANG, J. MARINHO, S, V; BOFF, M. L. LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL DA PETROBRAS EM SEU DISCURSO SOCIOAMBIENTAL. **Gestão e Sociedade**, [S.l.], v. 8, n. 20, p. 614-632, fev. 2015. ISSN 1980-5756. Disponível em: <<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/1841>>. Acesso em: 28 fev. 2018. Doi: <https://doi.org/10.21171/ges.v8i20.1841>.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação com internet**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LeDOUX, J. Unconscious and conscious contributions to the emotions and cognitive aspects of emotions: a comment on Scherer's view of what an emotion is. **Social**



**Science Information**, v.46, 2007. Disponível em: <http://ssi.sagepub.com/content/46/3/395>. Acesso em: 08 jun. 2019.

LEVY, S. E.; DUAN, W. e BOO, S: “An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market”. Em: **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 54, n. 1, p. 49-63, 2013.

LIMA, E. S. A. C. **Mineração de mídias sociais como ferramenta para a análise da tríade da persona virtual**. Tese de doutorado – Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2016.

LINDBLOM, C. K. **The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure**: critical perspectives on accounting. In: Critical Perspectives on Accounting Conference. New York, 1994.

LIU, B. **Web Data Mining**: Exploring Hyperlinks, Contents, and Usage Data (DataCentric Systems and Applications). Springer, 2008.

LIU, B. **Sentiment analysis and subjectivity**. Handbook of natural language processing, 2010. 2:568p.

LIU, B. **Sentiment analysis and opinion mining**: synthesis lectures on human language technologies. [S.i.]: Morgan & Claypool Publishers, 2012. 168 p. Acesso em: 03 dez 2017.

LO, K. P. Y. **Emotional design for hotel stay experiences**: Research on guest emotions and design opportunities. International Association of Societies of Design Research. The Hong Kong University, 2007.

MACEDO, F. **Radisson Hotel Curitiba**: um 5 estrelas com excelente localização. 2015. Disponível em: <https://www.falandodeviagem.com.br/viewtopic.php?f=18&t=11282>. Acesso em 19 jan. 2018.

MACHADO M.; FERNANDES, S. Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional. Intercom - **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, 39 (1), 91-109. 2016.

MACHADO, C. L., e FONSECA, C.V. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, dez. 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.9, 1ª ed. especial, 2005, p. 9-39.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.47, n.4, out. /dez, 2007 p. 89-100.

MACHADO, D. F. C. e GOSLING, M. “A imagem do destino turístico Ouro Preto e seus reflexos na lealdade, na satisfação e na divulgação boca a boca”. Em: **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. 5, n. 3, set 2010.

MACHADO, D. P.; OTT, E.. ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIZAÇÃO SOCIAL EMPREGADAS NA EVIDENCIAÇÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DA LEGITIMIDADE. **Revista Universo Contábil**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 136-156, mar. 2015. ISSN 1809-3337. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/4779>>. Acesso em: 09 jun. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20151136-156>.

MALHOTRA, k N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Bookman, 2004.

MANNING, C. D.; RAGHAVAN, P.; SCHÜTZE, H. Introduction to Information Retrieval. [S.l.]: **Cambridge University Press**, 2008. In: MACHADO, Aydano P. et al. Mineração de Texto em Redes Sociais Aplicada à Educação a Distância. 2010. Disponível em: Acesso em: 01 jun. 2017.

MARTELO. R. M. “**Análise de Redes Sociais – Aplicação nos Estudos de Transferência da Informação**” – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, MCT/IBICT – UFRJ/ECO, 2005.

MATHEUS, R. F; SILVA, A. B. de O. Análise de redes sociais como método para a ciência e informação. **DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.7, n. 2, abr. 2006.

MAURI, A. G.; MINAZZI, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. **International Journal of Hospitality Management**, v34, pp. 99-107.

MCCARTHY, L., STOCK, D., & VERMA, R. How travelers use online and social media channels to make hotel-choice decisions. **Cornell Hospitality Report**, 10, 4–18, 2010.

MEDHAT, W.; HASSAN, A.; KORASHY, H. Sentiment analysis algorithms and applications: A survey. **Ain Shams Engineering Journal**, Elsevier, p. 1093–1113, 2014.

MELLO, R.A; STAL, E, QUEIROZ, A. C. O banco na Internet: inovações em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

MELCHER,K.;SILIPO,R. Análise de Sentimentos: duas abordagens básicas para começar. **InfoQ**,2019.



MENDONÇA, J. R.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 43(1), 36-48, 2003.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DiMaggio, Paul J. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: **The University of Chicago Press**, 1991, p. 41-62.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Centralization and the legitimacy problems of local government**. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. Organizational environments: ritual and rationality. Beverly Hills: Sage, 1983. p. 199-215.

MEYER, P.; SILVA JR.G.R. Estratégias De Legitimação Nos Mercados Brasileiro E Paraguaio: O Caso De Itaipu Binacional. **Revista Eletrônica Estácio Papirus**, América do Norte, 121, 2014.

MIRANDA,P. **Como seu hotel pode ganhar com os reviews no Tripadvisor**. Disponível em: <https://blog.asksuite.com/2018/09/13/gerenciar-reviews-no-tripadvisor>. Acesso em 20mar. 2019.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, 7-32, 1999.

MOREO, A. et al. Lexicon-based comments-oriented News sentimento analyzer system. **Expert Systems with Applications**, New York, v. 39, n. 10, 9166-9180, Aug. 2012.

NARESI, F. **Ferramentas de métricas para mídias sociais**. Disponível em: <http://querosersocialmedia.com.br/blog/social-analytics/ferramentas-de-metricas-para-redes-sociais>, 2016. Acesso em 18 jan. 2018.

OLIVEIRA, D. J. S.; BERMEJO, P. H. S.; SANTOS, P. A. **Sentiment analysis, social media, and public administration**. In: CEMAL, D. et al. (Ed.). Handbook of research on democratic strategies and citizen-centered e-government services. Hershey: IGI Global, 2015. cap. 13, p. 231-249.

O'CONNOR, P.; HÖPKEN W.; GRETZEL, U.; **Information and Communication Technologies in Tourism**. New York: Springer Wien, pp. 47-58, 2008.

OLIVEIRA, D. J. S.; BERMEJO, P. H. S. **Mídias sociais e administração pública: análise do sentimento social perante a atuação do Governo Federal brasileiro**. Organ. Soc., Salvador, v. 24, n. 82, p. 491-508, Sept. 2017

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OPSOCIAL. Portal. Disponível em: [www.opsocial.com.br](http://www.opsocial.com.br). Acesso em: 02 fev. 2018.

ORRÙ, M.; BIGGART, N. W.; HAMILTON, G. G. Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: **The University of Chicago Press**, p. 361-389, 1991.

PANG, B. and LEE, L. **Opinion mining and sentiment analysis**. Foundations and trends in information retrieval, 2(1-2):1-135,2008.

PANG, B.; LEE L., SHIVAKUMAR V. **Thumbs up? Sentiment classication using machine learning techniques**. In Proceedings of the ACL-02 conference on Empirical methods in natural language processing - Volume 10, EMNLP '02, pages 7986, Stroudsburg, PA, USA, 2002. Association for Computational Linguistics.

PARRA-LÓPES, E.; BULCHAND-GIDUMAL, J.; GUTIÉRREZ-TAÑO, D. e DÍAS-ARMAS, R. "Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips". Em: **Computers in Human Behavior**, n. 27, p. 640-654,2012.

PARK, S.Y.; ALLEN, J. Responding to Online Reviews: Problem Solving and Engagement in Hotels. **Cornell Hospitality Quarterly**, n. 54, v.1, p. 64– 73, 2013.

PARK, D. H., LEE J., & HAN, I. **The effect of on-line consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement**. International journal of electronic commerce ,11(4), 125-148, 2007.

PARSONS, T. **Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I**, 1956. In: ROSSONI, L.O que é legitimidade organizacional? Eneo. Curitiba.2012, pg3.

PATTEN, D. M. **Intra –industry Environmental Disclosures in Response to the Alaskan Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory**. Accounting, Organization and Society, v. 15, n. 5, p. 471-75, 1992. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90042](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(92)90042)

PEKAR, V., & OU, S. Discovery of subjective evaluations of product features in hotel reviews. **Journal of Vacation Marketing**, 14, 145–155,2008.

PENEDO, J. et al. Contabilidade ambiental: divulgação de informação. In: Congresso De Contabilidade De Portugal, 10. 2004, Lisboa. **Anais...** Estoril: Iscal, 2004. CD-ROM.

PEREIRA, F. A. **A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado**. Organizações em contexto. 8 (16). 275-295, 2012.

PESUSCHI, J. **Sem check-out: conheça o hotel que facilita a sua vida** . Disponível em: <<http://www.blogdajo.com.br/go-inn-curitiba/>> Acesso em: 14 de março de 2019

PETTIGREW, A. **Contextualist Research**: A Natural Way to Link Theory and Practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Eds.). *Doing Research that is Useful in Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

PFEFFER, J.; SATANCIK, G. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REZENDE, S. **Sistemas Inteligentes**: fundamentos e aplicações. Barueri: Manole, 2005.

SANTAELLA, L; LEMOS R. **Redes Sociais digitais**: a cognição conectiva do twitter. São Paulo: Paulus, 2010.

SANTOS, A. R. **Diagnóstico Institucional dos Fatores que concorrem para o isomorfismo das práticas de Contabilidade Gerencial utilizadas pelas Organizações do Setor Elétrico Brasileiro**. 241p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) – Departamento de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SINCLAIR, S; ROCKWELL, G. **Links Voyant Tools**. Disponível em: <http://voyant-tools.org>. Acesso em 20 abr. 2018.

SCOTT, WR. **Instituições e Organizações**: Ideias e interesses. 3. ed. Thousand Oaks: Sábio, 2008.

SEN, S.; LERMAN, D. "Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the Web". Em: **Journal of Interactive Marketing**, v. 21, n. 4, p. 76-94, 2007.

SERAPIÃO, P. R. B. Et Al. **Uso de mineração de texto como ferramenta de avaliação da qualidade informacional em laudos eletrônicos de mamografia**. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rb/v43n2/a10v43n2.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

SERRANO, L. M. B. Compartir la vida. En torno a la adopción de las redes sociales en Internet entre las personas con discapacidad y mayores. **Revista Española de Discapacidad**, v. 2, n. 1, p. 175-191, 2014.

SILVA, A.H.C. **Evidenciação social corporativa**: estudo de caso longitudinal das empresas Petróleo Brasileiro S/A e Souza Cruz S/A. 132 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Rio de Janeiro, 2003.

SILVA, M. J.; CARVALHO P.; SARMENTO L. Building a sentimento léxicon for social judgement mining. Em Helena Caseli, Aline Villavicencio, AntónioTeixeira & Fernando Perdigão (eds.). **Computational Processing of the Portuguese Language**, vol. 7243, 2012. 218–228. Springer

SILVA, M. M., MENDES FILHO, L.: “Intenção de uso de comentários de viagem online na escolha de um meio de hospedagem: fatores influenciadores”. Em: **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n.3, set./dez. 2014, p. 419-434.

SILVA, A.H.C.; SANCOVSCHI, M. Evidenciação social corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A In: EnANPAD, 30, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. CD-ROM.2006

SIRI JUNIOR. P. **Profissional de métricas, monitoramento social analytics no Brasil**: 2014. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/juniorsiri/profissional-mtricas-monitoramentosocialanalytics.2014>. Acesso em: 03 set. 2016.

SMITH, N.; WOLLAN, R.; ZHOU, C. **The social media management handbook**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2011.

SORGINE, G. **O caso Itaipu**: estratégias e legitimação nas relações Brasil – Paraguai. Conjuntura Internacional. Belo Horizonte, v. 9, n. 5, p. 41 - 49, 2o sem. 2012.

SOUZA, E. F. M.; PETERNELLI, L. A.; MELLO, M. P. **Software Livre R**: aplicação estatística. Disponível em: <http://www.de.ufpb.br/~tarciana/MPIE/ApostilaR.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2018.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STORCH, S. **As redes sociais já fazem parte de nosso jeito de pensar**. 2007. Disponível em: < <http://www.intranetportal.com.br/e-gov/redessociais>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUDDABY, R; HAACH, P.; BITEKTINE, A. Legitimidade. **Academia de Anais de Gestão**. Janeiro de 2017, 11 (1) 451-478.

TARANNUM, N., RIZVI, S.H., KEOLE, R.R. A Preliminary Review of Web-Page Recommendation in Information Retrieval Using Domain Knowledge and Web Usage Mining. **International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies**. Volume 3, Issue 1. ISSN: 2321 – 7782. Research Article / Survey Paper / Case Study, 2015. Disponível em: [www.ijarcsms.com](http://www.ijarcsms.com). Acesso em: 5 fev. 2018.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2006.

TAUSCZIK, Y. R., & PENNEBAKER, J. W. The Psychological Meaning of Words: LIWC and Computerized Text Analysis Methods. **Journal of Language and Social Psychology**, 29(1), 24–54. Disponível em: <http://doi.org/10.1177/0261927X09351676>, 2010.

TEMOTEO, J, BRANDÃO, J. M., & SILVA-LACERDA, J. Expectativa x Experiência: análise de avaliações publicadas em redes sociais sobre a qualidade dos serviços de meios de hospedagem classificados pelo SBClass. **Revista Turismo Em Análise**, 28(1), 39-52. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i1p39-52>, 2017.

THELWALL, M. **Heart and Soul**: sentiment strength detection in the social web with sentiStrength, 2013.

THOMAZ, G. M. **Processo de mineração de conteúdos em mídias sociais para auxílio na gestão de destinos turísticos**. 222f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná, 2014.

TORTELLA, P. L.; COELLO, J. M. A. **Análise de sentimentos em mídias sociais**. Laboratório de Banco de Dados - Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG, 2015. Disponível em: <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbsi/2013/0047.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2018

TRIPADVISOR. Disponível em: <<http://www.tripadvisor.com.br>>. Acesso em: 05 maio. 2017.

VARJAO, A. **Quality Hotel Curitiba Moderniza Suites**. Disponível em: <https://alicevarajao.wordpress.com/2017/11/16/comunicacoes-quality-hotel-curitiba-moderniza-suites>, 2017. Acesso em 14 jan. 2018.

VIEIRA et al. **Análise de Web Reviews sobre produtos ou serviços usando um léxico de sentimentos** - Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal do Piauí - UFPI, 2015. Acesso em: 11 jan. 2018

VIEIRA, E.; CÂNDIDO, Í. **Glossário Técnico - gastronômico, hoteleiro e turístico**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000. (p.67)

WASSERMAN, S. e FAUST, K. **Social Network Analysis, Methods and Applications**, Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

WANG, H., CAN, D., KAZEMZADEH, A., BAR, F., & NARAYANAN, S. **A System for Real-time Twitter Sentiment Analysis of 2012 U.S. Presidential Election Cycle**. In **Proceedings of the ACL 2012 System Demonstrations** (pp. 115–120). Stroudsburg, PA, USA: Association for Computational Linguistics. Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2390470.2390490.2012>.

WATTENBERG, M. **Visual Exploration of Multivariate Graphs**. In **Proceedings of Conference Human Factors in Computing Systems** (SIGCHI 2006). Montreal, Canada, 2006.

WILKE, E. P.; RODRIGUES, L. C. Fontes de pressão institucional: reflexões sobre legitimidade na indústria hoteleira brasileira. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7, n. 2, p. 337-357, 2013.

WIVES, L. K.; LOH, S. **Recuperação de informações usando a expansão semântica e a lógica difusa**. In: Congresso Internacional En Ingenieria Informatica, ICIE. [S.l.: s.n.], 1998.

ZIMMERMAN, M. A.; ZEITZ, G. J. Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. **Academy of Management Review**, Lexington, v. 27, n. 3, 2002, p. 414-431.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOON, S.; ELHADAD, N.; BAKKEN, S. A practical approach for content mining of tweets. **American Journal of Preventive Medicine**, New York, v. 45, n. 1, 2013, p. 122.

ZENG, B., GERRITSEN, R. What do we know about social media in tourism? A review. **Tourism Management Perspectives**. 10, p.27-36, 2014.

ZUCKER, L. Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, 13, 443- 464, 1987.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES DA REDE HOTELEIRA ALPHA DE CURITIBA

Nível	Objetivos	Q	Questões/questões secundárias
Campo	Identificar a atuação da Rede nas redes sociais	1	<p><b>Porque a rede iniciou uma atuação junto as redes sociais e websites de comentários online?</b></p> <p>1a. Quem são os principais responsáveis pela gestão dos feedbacks das redes sociais?</p> <p>1b. Como são escolhidos os comentários que serão respondidos? Quais fatores são determinantes?</p> <p>1c. Existe alguma política ou método a ser utilizado para dar este retorno?</p> <p>1.d Como se dá o processo de análise dos comentários? São reportados para quem?</p>
	Verificar qual a percepção da organização sobre os feedbacks	2	<p><b>Qual a política da rede para lidar com os feedbacks efetuados?</b></p> <p>2.a De que maneira os gestores participam dessa relação?</p> <p>2.b Em qual nível de gestão estes feedbacks são discutidos?</p> <p>2.c Como é feita a seleção dos feedbacks que serão discutidos?</p> <p>2.d De que forma essa informação circula na organização para a tomada de decisão?</p>
	Verificar os possíveis impactos dos problemas na gestão	3	<p><b>Como a organização lida com os problemas que são relatados nos comentários?</b></p> <p>3a. Existe algum plano de ação em relação a isso, reportando aos departamentos?</p> <p>3.b Há algum acompanhamento sobre os resultados da resolução desses problemas?</p>
Organizacional	Compreender de que forma se dá na prática a aplicação da política de garantia e sua gestão nas redes	4	<p><b>Em relação a política 100% satisfação garantida, descreva seus principais pontos:</b></p> <p>4.a Quais os critérios para a aplicação desta política?</p> <p>4.b Há alguma flexibilidade em relação a aplicação aos comentários online?</p>
		5	<p><b>Existe uma relação entre o departamento de Marketing e os feedbacks?</b></p> <p>5a. Existe alguma política de atualização das informações postadas nas redes?</p> <p>5.b Existe algum incentivo à participação dos hóspedes nas redes sociais?</p>
	Compreender o processo de geração e/ou captação de novas ideias e oportunidades por parte dos responsáveis pela prática.	6	<p><b>Como a organização enxerga a importância das opiniões nestas mídias?</b></p> <p>6a. Em que medida a organização utiliza estas opiniões para a tomada de decisões internas?</p> <p>6.b Há algum tipo de acompanhamento das respostas informadas aos feedbacks nas redes sociais?</p> <p>6. c A organização diferencia de alguma forma comentários feitos pessoalmente dos online? De que forma?</p> <p>6.d Como as opiniões podem significar uma alavancagem na imagem da Rede?</p> <p>6.e Essas opiniões significam algum tipo de ameaça à imagem da Rede? Há algum tipo de ação/política para reverter isso?</p> <p>6.f Recorda de alguma decisão importante que foi tomada baseada em algum comentário efetuado?</p>
		7	<p><b>Encerramento da Entrevista</b></p> <p>7.a Existe algum ponto que você ache importante/ gostaria de mencionar sobre o nosso tema - feedbacks nos websites e redes sociais e estratégias de legitimação?</p> <p>- Mais uma vez gostaria de agradecer o tempo que você disponibilizou para nossa conversa.</p>



## **APÊNDICE B**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de mestrado intitulada “Respostas estratégicas de Legitimação através da manifestação de opiniões no ambiente virtual: O caso da Rede Hoteleira Alpha em Curitiba”. O objetivo desta pesquisa é analisar como a manifestação de opinião expressa nas redes sociais online e websites de comentários online influenciaram as respostas estratégicas da organização.

Sua participação nessa pesquisa é voluntária e se dará por meio de entrevista com duração estimada de 60 a 90 minutos. Mediante sua autorização, o áudio da entrevista será gravado para posterior análise.

Estão garantidas todas as informações que você queira, antes, durante e depois do estudo. A sua participação neste estudo é voluntária e pode ser interrompida a qualquer tempo.

Esta pesquisa respeitará completamente o seu anonimato, ou seja, sendo-lhe assegurado que em nenhum momento da pesquisa, inclusive quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome ou quaisquer dados que possam vir a identificá-lo (a). Também garantimos que o uso dos dados será exclusivamente para fins acadêmicos.

A pesquisadora Luciana Ordine Araújo Mestrando do Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Gestão da Informação, poderá ser contatada no horário comercial para quaisquer esclarecimentos. A pesquisa é orientada pelo professor Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho, do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná. Pela sua participação no estudo, você não receberá qualquer valor em dinheiro.

Eu, abaixo identificado (a) e assinado, li o texto acima e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual fui convidado a participar. A explicação que recebi menciona todos os aspectos compreendidos pelo estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação no estudo a qualquer momento sem justificar minha decisão. Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Assinatura do Entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Curitiba, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



